REVISTA

O Gestor MILITAR

SEF

Revista da Secretaria de Economia e Finanças • Ano I, número I, volume I, Setembro de 2021



Fortes: um conceito moderno

Pág. 4

e mais...

ISSN 2764-0396

Distribuição Gratuita

Editorial

Prezados leitores,

Como Secretário de Economia e Finanças, é uma grata satisfação apresentar aos senhores a primeira edição da Revista **O Gestor Militar**.

Buscou-se explorar diversos temas de interesse do Sistema de Economia e Finanças, desde a racionalização administrativa, com uma abordagem da centralização de estruturas de apoio nos Fortes, e exemplificada no Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército, ao monitoramento da execução das Unidades Gestoras (UG) pelo Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG).

Outros temas relevantes constam desta edição, tais como: a gestão financeira aplicada aos custos logísticos, a aplicação da nova lei de licitações (Lei nº 14.133/21) na contratação direta, uma abordagem prática da gestão de riscos e as associações de compossuidores na gestão dos Próprios Nacionais Residenciais (PNR).

Nesta edição inaugural não poderiam faltar algumas das recentes mudanças na Secretaria de Economia e Finanças. Nesta senda, destaco a transformação das antigas Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) em Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) e o relevante trabalho desenvolvido por essas organizações militares diretamente subordinadas à SEF junto às Unidades Gestoras Apoiadas (UGA) por meio das Visitas de Orientação Técnica (VOT).

A publicação desta revista reforça o lema que nós, da SEF, somos a solução e estamos prontos para apoiar as UG na busca da excelência na gestão e, dessa forma, melhor gerir recursos para gerar poder de combate.

Boa leitura.

Gen Ex Lourival Carvalho Silva
Secretário de Economia e Finanças



Revista o Gestor Militar
Ano I, número I, volume I,
Setembro de 2021

Expediente

Secretário de Economia e Finanças
Gen Ex Lourival Carvalho Silva

Subsecretáro de Economia e Finanças
Gen Div Aires de Melo Jurema

Editor Chefe
Cel Int Renato Caldeira Igreja

Editor Assistente
TC Int Claudio Francioli Garrido Coelho

Revisão de Texto
Satia Marini

Projeto Gráfico e diagramação
Yanderson Rodrigues

Impressão
Gráfica Editora Ideal Eireli
(61) 3344-2112
comercial@idealgrafica.com.br

Tiragem
1.000 exemplares

Periodicidade
Semestral

ISSN 2764-0396

SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
Quartel-General do Exército - Bloco I - 2º andar CEP 70630-904 - Setor Militar Urbano - Brasília/DF
Telefone: (61) 2035-3028 (RITEX 860)

A Revista O Gestor Militar é produzida e distribuída pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF), com o objetivo de divulgar artigos, dissertações, teses e noticiários relacionados com logística militar, administração, gestão, economia e finanças.

Sumário



Forte Ricardo Kirk, Taubaté – SP

Fortes: um conceito moderno

Entre os desafios atuais do Exército destacam-se a racionalização das despesas de custeio e o investimento na Força Terrestre, para bem prepará-la face às suas missões constitucionais. Em síntese, fazer mais com o mesmo volume de recursos, acelerar o ritmo dos programas estratégicos e melhorar o preparo da Força.

A obtenção de resultados na gestão de nossas organizações militares (OM) exige, cada vez mais, que essas trabalhem em conjunto, otimizando o uso de recursos, reduzindo riscos e agregando valor aos processos realizados, a fim de garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados por elas. Um ótimo instrumento para se alcançar esses resultados são os Fortes.

Quando ouvimos o termo *Forte*, invariavelmente, nos vem à mente o conceito de fortaleza, obra de fortificação ou construção feita para defender uma cidade ou região. Felizmente, ainda temos inúmeras dessas fortalezas em território nacional, muitas delas admiravelmente bem conservadas pelo nosso Exército. São um verdadeiro patrimônio artístico, histórico e cultural legado pelos nossos antepassados e que temos o dever de transmitir aos jovens e futuros brasileiros e nacionais de todo o mundo.

O termo *Forte*, como denominação histórica, é homologado pelo Comandante do Exército (Cmt Ex), Chefe



▲
General de Exército Lourival Carvalho Silva
Secretário de Economia e Finanças.

do Estado-Maior do Exército (Ch EME), Chefes dos órgãos de direção setoriais (ODS) ou Comandantes Militares de Área (Cmt Mil A), ouvida a Secretaria-Geral do Exército (SGEx), conforme previsto nas Normas para Denominação Históricas de Turmas Concludentes de Cursos em Organizações Militares de Ensino e de Locais e Instalações sob a Administração do Exército, aprovadas pela Portaria Ministerial nº 39, de 12 de janeiro de 1996.

Para muitos, este é o significado estrito, com conotação histórica, justa homenagem a feitos, locais, datas, tradições, acontecimentos ou personagens nacionais consagrados, regional ou nacionalmente, na história do Brasil.

Assim, a par de antigas e centenárias instalações, hoje nos deparamos, também, com aquartelamentos ou complexos militares bastante modernos, ostentando, orgulhosa e merecidamente, a denominação de Fortes. São exemplos o Forte Pantanal, em Campo Grande-MS, o Forte Caxias e Rondon, em Brasília-DF, o Forte Ricardo Kirk, em Taubaté-SP, o Forte do Curado, em Recife-PE, o Forte Santa Bárbara, em Formosa-GO, entre outros.

Nesses locais, será que o termo *Forte* se deve a motivos estritamente históricos ou encerra algum objetivo mais amplo? Com certeza, sim.

Mesmo as antigas fortalezas, além de seu objetivo maior de segurança, propiciavam otimização e centralização de atividades diversas.

Muitas vezes, a ocupação de um aquartelamento, com as consequentes adequação e distribuição das instalações, exige uma resposta rápida à necessidade de compartilhamento de imóveis por uma ou diferentes organizações militares. Tal fato pode levar a desequilíbrios na distribuição de instalações, com excesso de pessoas em alguns locais e outros desproporcionalmente com muito espaço ocioso, em desacordo com os padrões estabelecidos nas Normas para Elaboração de Projetos de Aquartelamentos. Além disso, deve-se considerar a situação da manutenção das instalações, segurança, fluxo de veículos e pessoas, cargas elétricas, dimensionamento dos circuitos, sistemas hidrossanitários, bem-estar do pessoal etc.

"Para muitos, este é o significado estrito, com conotação histórica, justa homenagem a feitos, locais, datas, tradições, acontecimentos ou personagens nacionais consagrados, regional ou nacionalmente, na história do Brasil."



Forte Caxias, Brasília – DF



Forte do Pinheirinho, Curitiba – PR

Uma resposta a esses tipos de situação, e para futuras ocupações de aquartelamentos onde coexistam organizações militares diversas, é a implementação de fortes, em seu contexto moderno, cujo embrião consta do próprio Regulamento Interno e dos Serviços Gerais, em seu art. 309:

> Em todas as Gu, quando a contiguidade de duas ou mais OM e as suas peculiaridades permitirem, buscar-se-á a progressiva centralização e racionalização das atividades comuns de segurança dos aquartelamentos, de apoio administrativo (rancho, saúde, transporte, lavanderia, suprimento e manutenção) e de recreação e assistência ao pessoal.

Podemos entender "contiguidade de duas ou mais OM" como aquelas existentes em um forte, o que nos leva a propor a seguinte definição para fortes:

> Aquartelamentos onde as OM ali existentes têm centralizadas e racionalizadas as suas instalações, seus processos e suas atividades comuns de segurança, de apoio administrativo, de recreação e de assistência ao pessoal.

O que seria centralizar, e racionalizar? Quais instalações, processos e atividades eles têm em comum?

Podemos entender centralizar como reunir, convergir, concentrar, o que evita desperdícios e duplicação de tarefas e processos, bem como possibilita uniformidade de procedimentos e decisões; facilidade no controle e avaliação.

Um aspecto a destacar é que, além de atividades e processos, é interessante reunir e convergir OM para o interior de aquartelamentos (Fortes), particularmente as não operacionais e com efetivos menores, o que implicará redução substancial de recursos. Assim, é primordial que nos planos diretores de guarnição haja a previsão de se concentrar OM no interior de fortes, especialmente as não operacionais, como Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), Comissões Regionais de Obras (CRO), Centros de Telemática de Área (CTA) etc. Também é válido ressaltar que devemos reunir e concentrar a responsabilidade pelas atividades e processos comuns, normalmente sob a tutela de uma Base Administrativa ou similar.

Reunidas as OM no interior de um Forte, temos que trabalhar a racionalização de seus processos e atividades. Sobre racionalização, a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, estabelece que tem por objetivo realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar

o alcance da eficácia e da efetividade organizacional. Também expressa que eficiência é um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações. Trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possível.

Ou seja, deve-se realizar todos os processos e atividades comuns, utilizando menor quantidade de recursos. Por recursos, entendem-se todos os tipos: financeiros, humanos, patrimoniais, temporais, tangíveis e intangíveis. Recorda-se que a racionalização está assentada na tríade processos-estruturas organizacionais-cargos.

E o que são instalações, processos e atividades comuns?

O próprio art. 309 do RISG nos indica algumas delas: segurança, rancho, saúde, transporte, lavanderia, suprimento, manutenção, recreação e assistência ao pessoal.

Instalações (e processos e atividades decorrentes de seu uso) comuns, ou seja, de uso que possa ser compartilhado, devem ser únicas, preferencialmente, ou em pequeno número, sob a responsabilidade de apenas uma OM. Podem-se citar: corpo da guarda, rancho, enfermaria, garagens, lavanderia, almoxarifado, estande de tiro, áreas desportivas, auditórios, salas de instrução, estacionamentos, alojamentos, vestiários etc. É importante salientar que

> "...ou seja, deve-se realizar todos os processos e atividades comuns, utilizando menor quantidade de recursos."



Forte Guararapes, Recife – PE

as instalações comuns não possuem um "dono" e não devem ser em grande número, sendo responsabilidade de uma única OM, normalmente uma Base Administrativa.

O Caderno de Orientação – Solicitação de Implantação ou Reestruturação de Bases Administrativas no Exército Brasileiro, EME, 1ª Edição, 2019 – também nos apresenta processos que podem ser centralizados:

a. pagamento de pessoal (ativa e reserva);
b. processos licitatórios para as aquisições;
c. inclusão, transferência e exclusão do patrimônio;
d. assinatura dos contratos de aquisição;
e. empenho das despesas;
f. pagamento das despesas liquidadas;
g. organização da prestação de contas;
h. contabilização das aquisições de bens e serviços;
i. execução da Conformidade dos Registros de Gestão;
j. processos do Sistema de Inativos e Pensionistas;
k. serviço de identificação;
l. fiscalização de produtos controlados;
m. administração de Prefeitura Militar;
n. meios de hospedagem; e
o. outros, de acordo com a necessidade.



Forte Marechal Rondon, Brasília – DF

Por fim, as atividades que podem ser centralizadas, sob responsabilidade única, podem ser: segurança, aprovisionamento, saúde, transporte, lavanderia, suprimento, manutenção, recreação, assistência ao pessoal, instrução militar, tecnologias da informação e comunicação (TIC) etc.

Ou seja, após eleger as OM que estarão no interior do Forte, levantam-se as instalações, atividades e processos que serão reunidos, sob responsabilidade única, buscando-se obter bons resultados, utilizando-se a menor quantidade de recursos possível.

Destaca-se que a OM responsável (e única) pelas instalações, atividades e processos reunidos é a "proprietária" do Forte. Todas as demais ali localizadas são OM "hóspedes" que, conforme a necessidade do Exército, podem deixar o Forte, ser desativadas, transformadas ou extintas, da mesma forma como outras podem ser deslocadas para o interior do Forte. Um ponto importante é que as OM "hóspedes" não devem ter encargos administrativos, exceto patrimoniais.

Outras ideias que podem ser implementadas ou visualizadas são a existência de uma única Unidade Gestora (UG) para a atividade-meio, contingente único, unificação de contratos administrativos e próprios nacionais residenciais (PNR) próximos ao Forte.

A implementação de fortes é algo bastante moderno, redundando em economia de efetivos, gastos de manutenção, recursos financeiros, otimização de espaços, e contribuindo para a consecução do Objetivo Estratégico do Exército nº 10 (OEE-10) - Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público. As ações realizadas pelas OM "hóspedes" e pela OM responsável pelo Forte serão econômicas, eficientes, eficazes e efetivas, indo ao encontro do preconizado no dístico da SEF: "Gerir recursos para gerar poder de combate".

Referências

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 abr. 2021.

BRASIL. Decreto-lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946. Dispõe sobre os bens imóveis da União e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9760.htm Acesso em: 05 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.636, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a regularização, administração, aforamento e alienação de bens imóveis de domínio da União. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9636.htm Acesso em: 05 abr. 2021.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Caderno de Orientação do EME. Solicitação de implantação ou reestruturação de bases administrativas no Exército Brasileiro. Brasília, DF: Comando do Exército, 1ª Edição, 2019, 19 p.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 005-Min Ex, de 23 de julho de 1980. Aprova Normas para Elaboração e Apresentação de Planos Diretores.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria do Comandante do Exército nº 073, de 27 de fevereiro de 2003. Aprova as Instruções Gerais para o Planejamento e Execução de Obras Militares no Exército (IG 50-03).

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 006-DEC, de 14 de dezembro de 2004. Aprova as Instruções Reguladoras para Elaboração, a Apresentação e a Aprovação de Projetos de Obras Militares no Comando do Exército (IR 50-16).

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria do Comandante do Exército nº 513, de 11 de julho de 2005. Aprova as Instruções Gerais para a Utilização do Patrimônio Imobiliário Jurisdicionado ao Comando do Exército (IG 10-03) e dá outras providências.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 011-DEC, de 4 de outubro de 2005. Aprova as Instruções Reguladoras de Utilização do Patrimônio Imobiliário da União Jurisdicionado ao Comando do Exército (IR 50-13).

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N08.001).

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria do Comandante do Exército nº 054, de 30 de janeiro de 2017. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Portfólios e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004).

Gestão de Custos
uma ferramenta gerencial



▲
General de Divisão João Alberto Redondo Santana
6° Subchefe do Estado-Maior do Exército

Introdução

O *Custo* constitui a soma dos insumos necessários para realizar determinado serviço, projeto ou operação, avaliados monetariamente.

A Gestão de Custos colabora decisivamente com a administração econômica de qualquer organização.

A Força Terrestre vem tratando do assunto em seus bancos escolares nos Cursos de Intendência e Material Bélico da AMAN e EsAO, bem como na ECEME, ainda que de forma restrita.

A Gestão de Custos é essencial para todos os projetos e iniciativas da Força Terrestre e seu levantamento preciso deve constar em todos os Estudos de Viabilidade.



Face à extensão do assunto, os objetivos deste artigo são:

- conhecer conceitos básicos e métodos para o levantamento de custos; e
- reconhecer a importância da Gestão de Custos como uma ferramenta gerencial e seu campo de aplicação.

Há extensa fonte de consulta sobre custos. Entretanto, todas estão calcadas em termos como cliente, lucro, produto, produção, fábrica, rentabilidade etc. Não há livros ou cursos que ensinem a aplicar os conhecimentos diretamente em uma Força Armada. Além disso, o Exército não é uma empresa, não visa lucro, está sujeito às normas da administração pública, à leis que regulam as aquisições e depende de um orçamento que nem sempre está disponível na ocasião necessária, na quantidade requerida e na natureza de despesa adequada. Portanto, há mais perguntas do que respostas.

Ainda assim, todas as OM do EB podem utilizar-se dessa ferramenta. Algumas a usam com mais propriedade, tais como os departamentos, diretorias, hospitais, OM de transportes, arsenais, parques, escolas etc. Deve-se planejar e buscar o ideal, tal como um lote de compra que seja o mais econômico possível ou uma entrega de suprimento de acordo com o conceito *just in time*. Cada um de nós deve se perguntar como e onde aplicar esses conceitos.

Durante um processo de tomada de decisão, o chefe precisa ser bem assessorado. Dados técnicos, matemáticos e estatísticos, entre outros, aliados à sua experiência e à necessidade de cumprir a missão da organização, são fundamentais para uma decisão segura calcada em fatos. Sobre este enfoque, a Gestão de Custos pode ser **uma valiosa ferramenta** de apoio à decisão.

Conceitos básicos

a. Custos logísticos

Os custos logísticos são responsáveis por parcela substancial do custo total de um sistema. A sofisticação, a complexidade, o ciclo de vida útil e a diversidade de máquinas, equipamentos e *softwares*, os desafios da manutenção, aliados aos riscos embutidos nos níveis de estoques e às exigências dos usuários demandam recursos orçamentários significativos.

b. Custo total (Engenharia de Sistemas)

O custo de um bem é apenas a ponta de um *iceberg*. O que está por baixo deste custo aparente? Uma imagem vale mais que mil palavras!



Um exemplo doméstico

Quanto custa comprar um segundo carro, um carro para sua esposa? Qual o impacto dessa decisão ao longo de 1 ano?

- Custo do carro = R$ 20.000,00
- Licenciamento = R$ 1.000,00
- Manutenção = R$ 1.000,00
- Combustível = R$ 2.400,00
- Multas = R$ 600,00
- Seguro = R$1.200,00
- Garagem = R$ 1.200,00
- Depreciação = R$ 2.000,00
- Custo financeiro = R$ 3.000,00
- Custo de oportunidade = ???

Portanto, ao final de **apenas 1 ano,** o custo desse carro não saiu por menos que R$ 32.400,00 (**cerca de 160% sobre o valor do carro**). Acresça-se a este valor aquilo que se deixou de fazer com esse dinheiro (custo de oportunidade). Daí vem a pergunta: não seria melhor andar de táxi?

Por essa razão, os custos devem abranger os Custos de Investimentos (implantação do projeto) e os Custos de Operação (custeio decorrente) durante o ciclo de vida daquele material. E esse estudo deve considerar o **DOAMEPI** (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura).

c. Custo direto e custo indireto

Custo direto

- é atribuído ao produto de forma clara e direta

Custo indireto

- é comum a diversos fins
- necessidade de rateio de acordo com uma metodologia

d. Custo fixo e custo variável (CF e CV)

Custo fixo (CF)

- não varia em proporção ao volume
- quanto maior o volume menor o custo fixo unitário
- deve-se evitar trabalhar com o custo fixo unitário, pois é variável de acordo com a demanda

Custo variável (CV)

- varia em proporção ao volume
- quanto maior o volume, maior o custo variável

CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS PARA UMA OM DE TRANSPORTE (valores ilustrativos)

Quilometragem percorrida	Custo fixo	Custo variável	Total
100.000 Km	R$ 120.000,00	R$ 100.000,00	R$ 220.000,00
500.000 Km	R$ 120.000,00	R$ 500.000,00	R$ 620.000,00
Quilometragem percorrida	Custo fixo por Km (CF Unitário)	Custo variável por Km	Total por Km
100.000 Km	R$ 1,20	R$ 1,00	R$ 2,20
500.000 Km	R$ 0,24	R$ 1,00	R$ 1,24

e. Custo de oportunidade e custo afundado

Custo de oportunidade

- é o benefício potencial sacrificado, um investimento que se deixou de fazer
- **é relevante na decisão**

Custo afundado

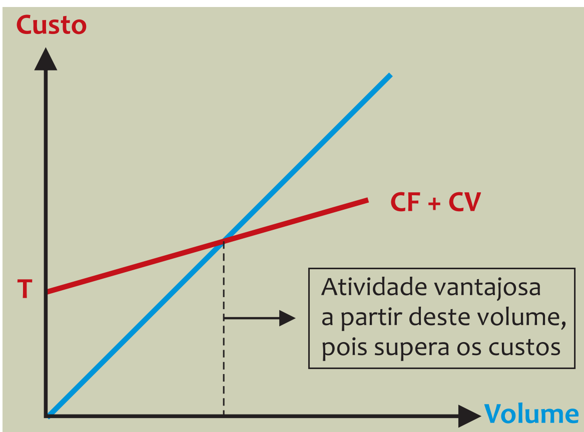
- é um custo fruto de uma decisão errada
- **é irrelevante na decisão e deve ser desprezado**
- deve ser reconhecido o erro
- deve ser analisado o futuro e não o passado

f. Centros de Custos

São divisões/setores dentro de uma organização diferenciados segundo a função no processo. São classificados como Centros de Custos Auxiliares e Finalísticos. **Os Centros de Custos ajudam a identificar a origem dos gastos.**

g. Ponto de equilíbrio (*Breakeven*)

É o ponto a partir do qual uma atividade passa a ser vantajosa sob a ótica dos custos. Seria o correspondente ao lucro de uma empresa.



A aplicação clássica deste conceito seria para apoiar a decisão da Força ter uma OM prestadora de um tipo de serviço ou terceirizá-lo. A partir de quantos quilômetros rodados em um ano uma OM de transporte se justifica? A partir de quantos usuários do FUSEX em uma determinada guarnização ou localidade é vantajoso ter um hospital militar?

Quando uma Organização Militar de Saúde pretende adquirir um equipamento de valor elevado, como um tomógrafo ou um aparelho de ressonância magnética, precisa motivar essa demanda. A maior motivação pode ser baseada em custos (viabilidade econômica). Deve ser levantada a demanda por exames em determinado período, custo de investimento do equipamento e custo de operação (capacitação, profissionais, emissão de laudos, espaço, obras para receber o equipamento, gasto com energia elétrica, mobiliários, ar condicionado, manutenção técnica, depreciação, entre outros custos). Só assim pode-se concluir se é mais barato e seguro realizar os exames naquela OMS ou encaminhar para prestadores de serviços civis. A partir de quantos exames anuais é vantajosa a aquisição desse equipamento?

h. Alavancagem operacional

É a capacidade que uma organização tem de render em função de seus meios.

Portanto, quanto maior for o custo fixo, maior será a alavancagem operacional. Por outro lado, quanto maior a alavancagem, maior o risco, pois, se o volume for pequeno o custo fixo unitário será muito alto.

Este conceito pode ser útil quando se necessita decidir sobre o grau de terceirização em logística que o EB deve adotar.

i. Nível de serviço

Está diretamente relacionado à quantidade de itens de determinado artigo que devemos ter armazenado. É o grau de atendimento em relação à demanda. A diferença em relação ao nível pleno (100 %) representa o risco assumido.

Estatisticamente e, portanto, de forma científica, podemos afirmar que certo nível de estoque deve ser calculado multiplicando-se o consumo médio (M) em um determinado período por um fator K e pelo desvio padrão (D).

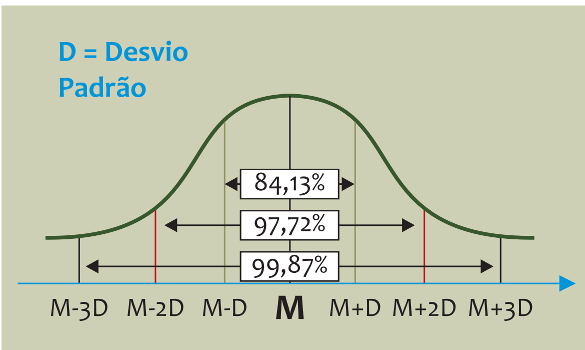
Ni Estq = M x K x D

Esse Fator K está diretamente relacionado ao Nível de Serviço desejado conforme exemplos constantes do quadro abaixo:

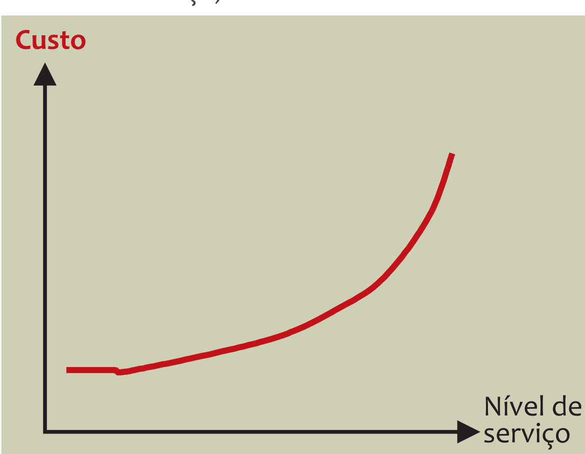
Ni Sv	Fator K
85%	1,04
90%	1,29
95%	1,65
98%	2,06
99,87%	3

O gráfico abaixo representa uma curva de demanda e nos mostra que, ao se multiplicar o

valor do consumo médio por uma vez o desvio padrão, teremos um nível de estoque que cobrirá 84,13% da demanda. Ao se multiplicar por três vezes o desvio padrão teremos um nível de estoque que cobrirá 99,87% da demanda, o que estatisticamente representa toda a demanda (100%).



Logicamente, o nível de estoque cresce exponencialmente para um aumento de apenas 15% no nível de serviço. Portanto, quanto maior o nível de serviço, maior o custo.



j. Custos de armazenagem

Estão relacionados à movimentação e ao acondicionamento dos bens.

Demandam muito investimento e envolvem os custos de:

- movimentação (pessoal e equipamentos)
- ocupação de espaço (instalações)
- administrativos

k. Custos de estocagem

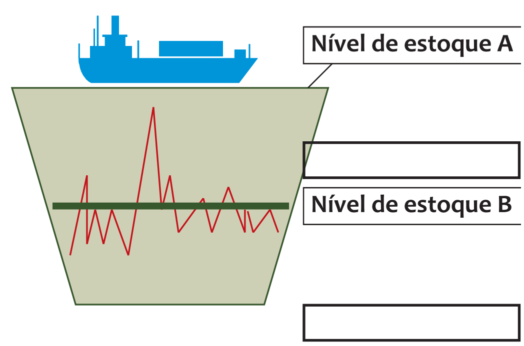
Estão relacionados ao bem e envolvem os custos de oportunidade e riscos de:

- obsolescência
- danos
- perdas

Os fatores que influenciam o estoque são:

- centralização/descentralização
- previsibilidade
- tempo de reposição
- tamanho do lote de reposição
- nível de serviço

Entretanto, é sabido que o **estoque esconde os problemas**. Na figura abaixo, pode-se observar que uma organização (representada pelo navio) que tem um suporte baseado no nível de estoque A não percebe seus problemas, pois navega acima deles. Se esta mesma organização passar a atuar com um nível de estoque B, terá que encarar seus problemas (perdas, danos, obsolescência, tempo de reposição, excessos, faltas, etc.) e resolvê-los.



Podemos nos perguntar: "Não temos recursos suficientes para formar estoques e, portanto, este conceito não é válido". Mas observemos: quem de nós nunca viu em uma reserva de material, almoxarifado ou depósito, um desperdício, um material de consumo com data de validade vencida, um material obsoleto estocado ou mesmo um material que nem sabíamos que existia?

l. Lote Econômico de Compra (LEC)

É o **tamanho ótimo** de um lote de compra de determinado item. É calculado em função do consumo anual, do custo do processo de compra, do preço unitário e da taxa do custo do estoque.

A taxa do custo de estoque é uma alíquota sobre o preço unitário. Por exemplo: 0,25 ou 25%.

É calculado segundo a fórmula:

$$\sqrt{\frac{2 \text{ x Cns A x Custo Proc}}{\text{Tx Custo Estq x Preço Unit}}}$$

m. Transporte rodoviário

O transporte é uma fonte de custos para qualquer operação. Precisamos saber calcular esses custos para estimar nossas necessidades, cobrar valores adequados por serviços prestados ou mesmo avaliar se o que estamos pagando para algum prestador de serviços está coerente.

Um contrato com um fornecedor pode ser assinado de acordo com a cláusula CIF (*Cost, Insurance and Freight*), na qual o fornecedor entrega o material no local acordado.

Logicamente pagaremos por isso, e caro! Já, na modalidade FOB (*Free On Board*), os custos do transporte correrão por nossa conta. Como saberemos o que é mais vantajoso sem confeccionar uma planilha de custos?

No transporte rodoviário estão envolvidos os seguintes custos:

- depreciação
- pessoal
- custos administrativos
- licenciamento/seguro obrigatório
- pneu
- combustível
- óleos e lubrificantes
- manutenção
- lavagem
- remuneração do capital
- outros

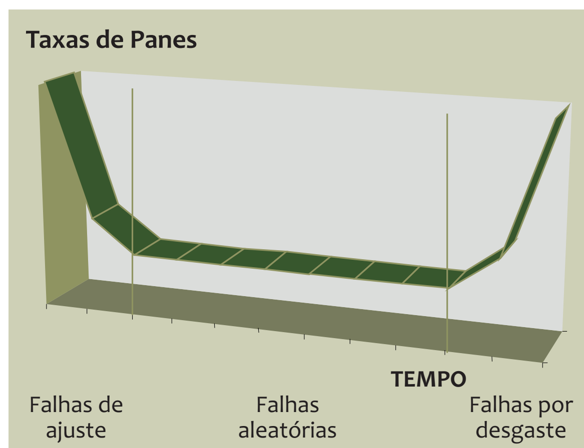
n. Renovação de frotas e equipamentos

Por quanto tempo um bem deve ser utilizado antes de ser trocado por um novo?

Este raciocínio envolve custos financeiros, depreciação, custos de manutenção, baixo desempenho, tempo de parada em oficinas, confiabilidade e a própria imagem da instituição. Quanto custa para a imagem do EB ter uma viatura parada em uma avenida de grande circulação em um centro urbano durante uma operação de GLO?

Porque será que as grandes locadoras de veículos constantemente vendem seus chamados *seminovos*?

Nossos gloriosos oficiais e praças de Material Bélico bem conhecem a Curva da Banheira:



Obviamente a renovação de frotas e equipamentos depende de recursos para investimentos.

Tão importante quanto a renovação é o correspondente desfazimento do material.

Uma ferramenta gerencial para emprego na Força Terrestre

Ao realizar um levantamento de custos, o planejador deve fazer as seguintes perguntas:

- Qual a finalidade do cálculo?
- Quem ou qual órgão será o cliente?

Isto se justifica, pois o planejador precisa saber se os recursos e meios empregados se-

rão próprios, se a OM será ressarcida por uma atividade, se receberá recursos estimados previamente, e se presta serviços para outra OM, para um órgão público ou para um órgão civil. Por exemplo: se um batalhão estiver levantando custos referentes a um exercício no terreno e a finalidade for para uso gerencial próprio, não seria necessário levantar o custo do combustível a ser empregado e sim a quantidade de litros, uma vez que o combustível não é adquirido pela OM. Porém, se a finalidade for saber o custo total para o EB, informar à imprensa o custo da operação ou apresentar a órgãos fora da Força, este custo passa a ser importante.

Sendo assim, visualiza-se que o EB possa e deva empregar a Gestão de Custos nos seguintes campos:

a. Planejamento orçamentário (todos os níveis)

Este talvez seja o emprego mais nobre da Gestão de Custos.

Deve ser atribuído a cada despesa um ou mais **Centro de Custos** para sabermos as origens das despesas ou onde serão aplicadas. Assim, cada seção de um batalhão, seja uma SU, seções do EM, garagem, pelotão de obras, aprovisionamento etc., pode ser um Centro de Custos.

Da mesma forma, deve ser atribuída a cada despesa uma ou mais **atividades** para sabermos quanto custa essa atividade. Cada curso (CFC, CFST, Formação de Motoristas), cada exercício, cada operação, cada festividade, a atividade de manutenção de viaturas, de manutenção das instalações, as atividades administrativas, entre outras, podem ser atividades de interesse da OM, levantadas e acompanhadas.

Cada OM pode determinar seus próprios Centros de Custos e/ou atividades e fazer constar dos pedidos de material, por exemplo. Esses levantamentos podem ser consolidados na 4ª Seção e o comandante saberá com quanto cada seção contribui para a despesa total da OM e quanto custa cada atividade. Poderá estabelecer padrões; avaliar oscilações neste padrão; avaliar desempenhos; levantar necessidades, etc.

Para as despesas indiretas, que se relacionam com mais de um Centro de Custos ou mais de uma atividade, será necessário um rateio segundo uma metodologia.

A metodologia de custeio baseada em atividades é conhecida como metodologia ABC - *Activity Based Costing*. No caso da ECEME, por exemplo, seria a diferença entre saber quanto a gráfica gasta como um **Centro de Custos** em um ano e quanto gasta por curso, evento, concurso, prova, tema, ou seja, por **atividade desenvolvida**.

Portanto:

- podemos identificar os **Centros de Custos (origens)** e levantar os custos de cada centro; e
- podemos identificar as **atividades (finalidades)** e levantar os custos de cada uma.

b. Solicitação de recursos no âmbito da Força

Por ocasião da solicitação de recursos para os escalões superiores deve-se diferenciar entre necessidade de meios e necessidade de recursos orçamentários, fazer o levantamento por natureza de despesa, incluir os custos diretos e indiretos e atentar para os prazos necessários para a correta aplicação dos recursos.

c. Solicitação de recursos para missões fora da Força

Aqui estão enquadradas diversas missões, subsidiárias ou não, solicitadas por outros órgãos que efetuarão destaque de crédito para emprego naquela atividade ou para indenizar o EB. Além do descrito na letra b acima, o levantamento deve ser o mais completo possível, in-

cluindo custos diretos e indiretos, sejam fixos ou variáveis, e até mesmo a depreciação do material.

d. Análises e decisões

O levantamento de custos é fundamental para o apoio à decisão, por exemplo, para se determinar o ponto de equilíbrio de um empreendimento, o custo total de um projeto, o emprego de terceirizações, o momento ótimo para renovação de frotas e equipamentos, etc.

Conclusão

Nada do que está aqui escrito é novidade. Há tempos o Exército Brasileiro trabalha com levantamento de custos. As OM de engenharia já realizaram centenas de obras de cooperação em apoio ao desenvolvimento nacional e se valeram dessa ferramenta. A DMAvEx realiza um trabalho de qualidade irrefutável de levantamento de custos da hora de voo para cada aeronave da Aviação do Exército.

As decisões estão cada vez mais calcadas em Estudos de Viabilidade Econômica.

Há no Exército profissionais capacitados que podem empregar a Gestão de Custos em suas áreas de atuação: logísticos, engenheiros militares, oficiais pós-graduados em gerenciamento logístico e gerenciamento de transporte, oficiais do QCO e técnicos temporários administradores, contadores e estatísticos, além de diversos militares com cursos na área de gestão.

É evidente que nem sempre poderemos nos valer dessa ferramenta gerencial. No combate não nos podem faltar meios e, nesse caso, outros aspectos serão preponderantes para a tomada de decisão dos chefes militares. Ainda assim, cada um de nós deve se perguntar como e onde aplicar esses conceitos.

Referência

Novaes, Antônio Galvão; Alvarenga, Antônio Carlos. *Logística Aplicada:* suprimento e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.

NOTA DO EDITOR: cabe esclarecer que este artigo foi escrito em 2005, porém os conceitos, problemas abordados e oportunidades de emprego da ferramenta permanecem atuais. À época, o autor era major e servia no Gabinete do Comandante do Exército.



O conceito de contratação direta na nova lei de licitações

Foto: Flickr, Exército Brasileiro - Intendência



▲
Ronaldo Corrêa
Graduado em Logística e pós-graduado em Direito Administrativo e Gestão Pública. Chefe da Divisão de Licitação – MJSP e instrutor de cursos de capacitação – ENAP/ME

Introdução

A constitucionalização da licitação pública é um tema recente no Brasil, pois ocorreu pela primeira vez através da atual Carta de 1988[1]. Nela temos o tema licitação tratado em diversos dispositivos, inclusive já prevendo que a lei poderia especificar hipóteses em que a licitação não seria aplicada. E, ao ser regulamentado pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, tal dispositivo constitucional deu origem à dispensa e à inexigibilidade de licitação, cuja adoção atualmente é bem disseminada no âmbito da Administração Pública.

Segundo o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União[2], 54,30% dos recursos utilizados para contratação pública no ano de 2019 referem-se a processos de contratação mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação. A segunda modalida-

1 MELO FILHO, Luiz Fernando Bandeira de. A Licitação na Constituição de 1988. Senado Federal, 2008. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-ii-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-o-exercicio-da-politica/a-licitacao-na-constituicao-de-1988. Acesso em: 02 ago. de 2021.

2 PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Visão geral das licitações com contratação no ano: por modalidade de licitação. Disponível em: http://www.portaltransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2019. Acesso em: 26 jul. 2021.

de mais adotada naquele exercício é o pregão, cujos processos de contratação representam 43,79% do total de mais de 68 bilhões contratados naquele ano. Isto representa uma proporção acima de 1,24 contratações diretas para cada pregão. No ano anterior, a proporção foi 44% maior, chegando a 1,78 contratações diretas para cada pregão. Em 2020, em plena pandemia, a proporção ainda se manteve em 1,43 contratações diretas para cada pregão.

Não se tem previsão de que tal proporção de uso da contratação direta vá regredir, com o advento da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que introduziu algumas mudanças nas regras aplicáveis às contratações diretas. No presente artigo, analisaremos uma dessas mudanças, visando colaborar com os estudos acerca da matéria, os quais se fazem necessários diante da iminente revogação das leis de licitação até então vigentes.

Do conceito de contratação direta

A começar pela terminologia adotada, a nova lei de licitações trouxe mudanças que podem representar novas diretrizes a serem aplicadas nos processos administrativos de contratação, que adotem como fundamento as hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

A própria nomenclatura "contratação direta", por mais que já seja de uso corrente pela doutrina e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seus julgados[3], inexistia na Lei nº 8.666, de 1993. O que tínhamos de mais próximo a isso era uma única menção a "adjudicação direta", especificamente para o caso de dispensa de licitação quando as propostas apresentadas estivessem com preços manifestamente superiores aos praticados no mercado, ou incompatíveis com os preços fixados pelos órgãos oficiais competentes[4].

Por mais que tal mudança terminológica possa parecer trivial, na verdade, ela representa uma importante diretriz, inclusive de interpretação da nova lei de licitações, como é o caso, por exemplo, do seu artigo 191. Observe-se que, na redação original do substitutivo enviado pela Câmara dos Deputados ao Senado Federal, constava a expressão "a Administração poderá optar por licitar de acordo com esta Lei ou de acordo com as leis citadas"[5]. Com isso, logo após a votação do Projeto de Lei nº 4.253, de 2021, doutrinadores e professores chegaram a opinar inicialmente no sentido de que, para a contratação direta não haveria discricionariedade dos gestores em optar pelo uso da nova lei de licitações ou da legislação anterior, já que o Art. 191 previu expressamente a possibilidade de optar por licitar e não por contratar diretamente.

Não se tem registro de que tal interpretação tenha chegado ao conhecimento da Comissão Diretora do Senado Federal, responsável pela redação final do Projeto de Lei que veio a se tornar a Lei nº 14.133, de 2021, mas, fato é que, a expressão anteriormente constante do substitutivo mudou para "a Administração poderá optar por licitar ou contratar diretamente de acordo com esta Lei ou de acordo com as leis citadas"[6], deixando patente que a autorização legal para o gestor público optar pelo uso da nova

3 Como se verifica, por exemplo, desde os Acórdãos 88/2003-Segunda Câmara, 1630/2006-Plenário, 1193/2007-Primeira Câmara, 1306/2008-Plenário, 6469/2009-Primeira Câmara etc., sendo ainda usada recentemente nos julgados do TCU, como por exemplo nos Acórdãos 1130/2019-Primeira Câmara, 14534/2019-Primeira Câmara, 1409/2020-Plenário, 2761/2020-Plenário, 119/2021-Plenário, 1691/2021-Plenário etc.

4 Vide Art. 24, VII da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm#art24vii. Acesso em: 01 ago. 2021.

5 Vide Art. 191, §2º do Projeto de Lei nº 4.253, de 2020. Disponível em: https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/145636. Acesso em: 01 ago. 2021.

6 Vide caput do Art. 191 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm#art191. Acesso em: 01 ago. 2021.

lei de licitações ou pelo regime jurídico anterior, alcança também as contratações diretas por dispensa ou inexigibilidade de licitação.

O TCU, por sua vez, costuma dar especial importância à correta interpretação da terminologia "contratação direta", como podemos observar, por exemplo, no voto do Ministro Valmir Campelo, relator do processo 017.022/2012-6, que resultou no Acórdão 1153/2013-Plenário[7], cujos excertos transcrevo abaixo.

> Trata-se de opção do legislador, com expresso amparo no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, em que se entende que o interesse público será melhor atendido caso a administração efetue contratações sem a realização de prévia licitação.
>
> Nessas situações, o princípio da isonomia tem a sua aplicação pontualmente afastada em prol de outros interesses públicos.
>
> Em sendo assim, não vislumbro sentido em se falar em direcionamento ilícito para a realização de contratações diretas.
>
> a existência de outras propostas de preços, além daquela contratada, possui por objetivo justificar o preço a ser contratado. Não há que falar, como aponta a unidade técnica, na realização de um procedimento de disputa para se averiguar a proposta mais vantajosa. Caso assim fosse, não se estaria falando de dispensa de licitação, mas de licitação propriamente dita.

Tal discussão mostra-se especialmente relevante quando observamos que, ao regulamentar a Lei nº 14.133, de 2021, o órgão central do Sistema de Serviços Gerais (SISG)[8] editou a Instrução Normativa nº 67, de 8 de julho de 2021[9], que institui o Sistema de Dispensa Eletrônica no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, trazendo alguns procedimentos adicionais aos previstos na nova lei de licitações. Sendo que, a teor do que fixa o Art. 1º, §2º do Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994, as instituições militares poderão aplicar, no que couber, tais normas operacionais do SISG, mediante decisão de instâncias competentes como, por exemplo, Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas.

Tal Sistema de Dispensa Eletrônica já havia sido previsto no Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019[10], para substituir o Sistema de Cotação Eletrônica de Preços, implantado após a publicação da Portaria MPOG nº 306, de 13 de dezembro de 2001[11]. No entanto, mesmo a minuta da norma operacional já tendo passado por consulta pública no final de 2020[12], a decisão da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (SEGES/ME) foi de não instituí-lo. Se considerarmos que o projeto da nova lei de licitações foi aprovado no Senado Federal em 10 de dezembro de 2020, poucos dias depois do término da consulta pública da minuta de normativo que visava instituir a dispensa eletrônica prevista no Decreto nº 10.024, de 2019, podemos aventar a hipótese de que o órgão central do Sipec preferiu empregar esforços na regulamentação da nova lei de licitações, que demanda diversos re-

7 Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultaPagina=S&item0=440216. Acesso em: 01 ago. 2021.

8 Vide Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1094.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.

9 Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-67-de-8-de-julho-de-2021. Acesso em: 01 ago. 2021.

10 Vide Art. 51 do Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm#art51. Acesso em: 03 ago. 2021.

11 Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p306_01.htm. Acesso em: 03 ago. 2021.

12 Disponível em: https://www.gov.br/participamaisbrasil/in-dispensa-eletronica. Acesso em: 03 ago. 2021.

gulamentos e normas operacionais, e resultará na revogação das leis de licitação então vigentes, a exemplo da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, da qual origina-se o Decreto nº 10.024, de 2019, que a regulamenta. Talvez se tenha concluído que não compensaria criar o Sistema de Dispensa Eletrônica, baseado no regulamento de uma lei que seria revogada no prazo de dois anos.

No entanto, ao cotejar os textos da minuta colocada em consulta pública no final de 2020, com a redação da Instrução Normativa nº 67, de 2021, percebe-se que boa parte do conteúdo original foi aproveitado, inclusive com a previsão de uma sessão de disputa, de forma muito similar a um procedimento licitatório, como já era adotado na cotação eletrônica prevista na Portaria MPOG nº 306, de 2001[13]. Tal característica, inclusive, foi objeto de críticas do professor Joel de Menezes Nieburh[14], para quem a Dispensa Eletrônica da Instrução Normativa nº 67, de 2021, configura, na verdade, uma modalidade de licitação disfarçada. Mesmo que isto não caracterize ilegalidade, devemos atentar que a lei em si não exige nenhum tipo de disputa para a realização de contração direta, como já vem apontando o TCU em diversos julgados[15].

Conclusão

A nomenclatura "contratação direta", adotada na nova lei de licitações, não existia na redação da Lei n 8.666, de 1993, mas já era amplamente utilizada pela doutrina e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seus julgados.

Nos casos concretos julgados pelo TCU, observa-se que é dado destaque ao que exige o Art. 26 da Lei nº 8.666, de 1993, quanto à necessidade de justificativa do preço, sem a exigência de qualquer espécie de disputa para a seleção de fornecedores.

A dispensa eletrônica instituída pela Instrução Normativa nº 67, de 2021, prevê um procedimento de disputa para a escolha do fornecedor similar ao que já era previsto para a cotação eletrônica instituída pela Portaria MPOG nº 306, de 2001. No entanto, tal procedimento de disputa, mesmo que não seja ilegal, não decorre de exigência prevista na lei de licitações em nenhum dos dois casos.

13 Observe-se que a Cotação Eletrônica aplica-se somente para os casos enquadrados no Art. 24, II da Lei nº 8.666, de 1993. Lei esta que prevê outras trinta e quatro hipóteses de dispensa de licitação, para a quais não se aplica a Cotação Eletrônica e nem qualquer outro procedimento de disputa para a seleção de fornecedores.

14 NIEBURH, Joel de Menezes. A dispensa de licitação eletrônica é modalidade de licitação disfarçada. Blog Zênite, 2021. Disponível em: http://www.zenite.blog.br/a-dispensa-de-licitacao-eletronica-e-modalidade-de-licitacao-disfarcada/. Acesso em: 03 ago. 2021.

15 Como, por exemplo, os acórdãos 2189/2019-Plenário, 1940/2015-Plenário, 1403/2010-Plenário, que reafirmam o que fixa o Art. 26 da Lei nº 8.666, de 1993, exigindo a justificativa do preço pago à empresa contratada diretamente, sem que isso configure exigência de que exista qualquer tipo de disputa na contratação direta.



Fonte: 7º CGCFEx

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército



▲
Coronel de Intendência André Luiz Gonçalves Ribeiro
Assistente do Secretário de Economia e Finanças. Chefiou a 12ª Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército (Manaus - AM) em 2017-2018.

Introdução

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) são organizações militares diretamente subordinadas à Secretaria de Economia e Finanças (SEF). Segundo o Regulamento dos CGCFEx, têm a finalidade de acompanhar e avaliar a gestão de suas unidades gestoras apoiadas (UGA), bem como prestar consultoria a essas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre.

Os CGCFEx, unidades setoriais de gestão, contabilidade e controle interno, participam das atividades de apuração, acompanhamento e avaliação da gestão, para atender os objetivos e finalidades do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, sob a orientação, coordenação e supervisão técnica do CCIEx.

Os CGCFEx são parte do Sistema de Economia e Finanças do Exército, um conjunto de órgãos, organizações militares e agentes da administração que se interligam com a finalidade de gerenciar,

normatizar, fiscalizar, capacitar, controlar, contabilizar e executar todas as atividades referentes à gestão e orçamento, administração financeira, contabilidade, patrimônio, custos, pagamento de pessoal e capacitação dos agentes da administração em áreas afins, no âmbito do Comando do Exército.

Os CGCFEx foram criados por meio da Portaria do Comandante do Exército nº 1.206, de 16 denovembro de 2020, que alterou a denominação das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEX) a partir de 1º de janeiro de 2021. Os CGCFEx não verificam somente a correta aplicação dos recursos, mas também são parte essencial para atingir o objetivo de avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão. Continuam realizando atividades de controle interno, contabilidade e finanças, que eram realizadas anteriormente pelas ICFEx.

Para chegar aos atuais CGCFEx, houve uma série de evoluções de procedimentos e de organizações militares ao longo do tempo. Em 1932, com o Decreto nº 22.139, de 25 de novembro, foi criado o Conselho Superior de Economias de Guerra (CSEG) com a incumbência de fiscalizar a arrecadação e regular a repartição e aplicação das economias gerais do Ministério da Guerra, de acordo com as necessidades dos respectivos serviços, bem como estabelecer maior uniformidade de doutrina nas questões relativas ao preparo de material do Exército. Também foi criada a Caixa Geral de Economias da Guerra (CGEG), para ser o aparelho coletor dos recursos geridos pelo CSEG.

Por meio do Decreto nº 23.976, de 8 de março de 1934, foram criados os Serviços de Fundos subordinados aos diversos escalões do comando, cabendo a eles receber do Tesouro Nacional os fundos e fazer a distribuição das verbas destinadas às diversas necessidades do Ministério da Guerra, efetuar os pagamentos que não eram da alçada das diversas unidades administrativas do Exército, fazer a tomada de contas dessas unidades, fornecer às unidades administrativas os fundos de que necessita-



Serviço de Fundos Regional de Recife, nas instalações da 7ª Região Militar. Fonte: 7º CGCFEx

vam, dentre outras tarefas. Pode-se inferir que os Serviços de Fundos foram os embriões dos atuais CGCFEx.

Em seguida, ainda em 1934, foi publicado o Decreto nº 204, de 31 de dezembro, no qual foi criado o Serviço de Fundos do Exército, que tinha como finalidade prover as necessidades pecuniárias do Ministério da Guerra em geral e assegurar o emprego regular dos recursos financeiros geridos pelos diversos órgãos e agentes de administração militar. Neste mesmo Decreto, em seu Art. 184, havia a previsão da passagem das responsabilidades às Chefias dos Serviços de Fundos Regionais, à medida que se constituíssem, o que ocorreu por ordem dos Comandantes das Regiões Militares constituídas à época.

Pelo Decreto 12.102, de 25 de março de 1943, os Serviços de Fundos Regionais passaram a denominar-se Estabelecimentos de Fundos Regionais (EFR) e dependiam técnica e administrativamente dos Comandantes de Região Militar em que estavam localizados, além de serem regidos por Regulamento próprio. Pelo Decreto nº 26.960, de 27 de julho de 1949, os EFR foram transformados em Estabelecimentos Regionais de Fundos (ERF), que tinham o funcionamento previsto pelo Regulamento do Estabelecimento Central de Fundos e instruções especiais baixadas pela Diretoria de Intendência do Exército.

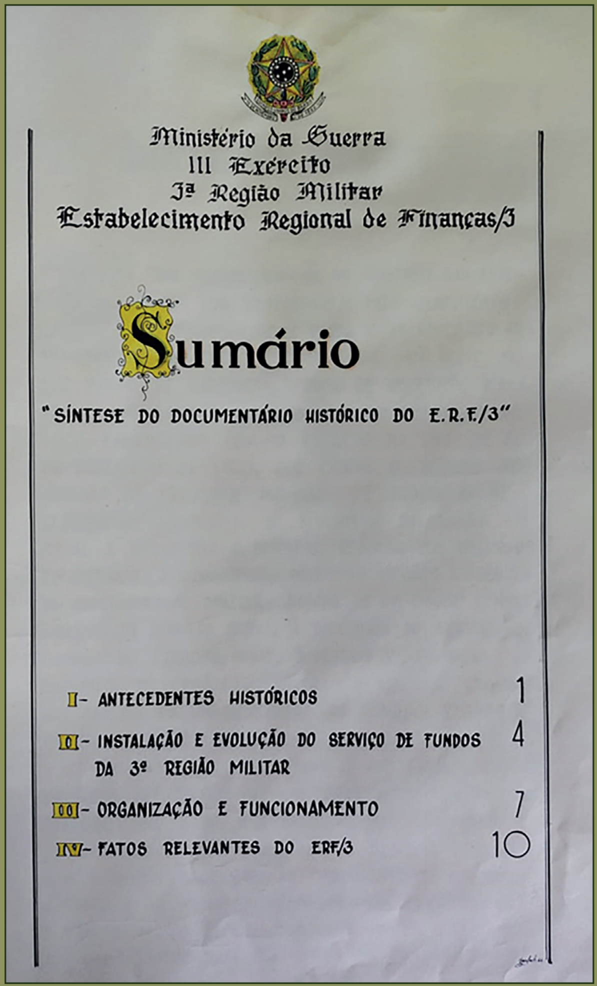
Pela Portaria nº 200, de 30 de dezembro de 1950, do Ministro de Estado da Guerra, os Estabelecimentos Regionais de Fundos passaram a denominar-se Estabelecimentos Regionais de Finanças (abreviadamente, ERF, seguido do número da respectiva região).

“Os CGCFEx não verificam somente a correta aplicação dos recursos, mas também são parte essencial para atingir o objetivo de avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.”



FUNDADORES DO ESTABELECIMENTO REGIONAL DE FINANÇAS DA 11ª REGIÃO MILITAR (ERF/11ªRM) – Da esquerda para a direita: Sgt. Fiche, Cap. Araujo, Cap. Zamor, Major-Médico Hoto Moon, Comandante-coronel Mariane, Maj. José Maria (vice), Sgt. Odilon, Sgt. Machado, Sgt. Fernandes e Sgt. Martins.

Fundadores do Estabelecimento Regional de Finanças/11. Fonte: 11º CGCFEx



Ministério da Guerra
III Exército
3ª Região Militar
Estabelecimento Regional de Finanças/3

Sumário

"SÍNTESE DO DOCUMENTÁRIO HISTÓRICO DO E.R.F/3"



7

III ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

DEPOIS DE SOFRER ALGUMAS MODIFICAÇÕES EM SUA ORGANIZAÇÃO, DESDE SUA CRIAÇÃO - O ESTABELECIMENTO REGIONAL DE FINANÇAS/3. CONTA, ATUALMENTE, COM A SEGUINTE ORGANIZAÇÃO:

O ESTABELECIMENTO REGIONAL DE FINANÇAS/3 ESTÁ, ATUALMENTE, SENDO CHEFIADO PELO SR. CEL. INT. JOAQUIM LOUZADA TUPY CALDAS, SECUNDADO PELO SUB-CHEFE TEN CEL. INT. EUCLIDES BERNARDINO GOMES.

Documentário histórico do Estabelecimento Regional de Finanças/3. Fonte: 3º CGCFEx

O Decreto nº 71.312, de 6 de novembro de 1972, extinguiu os ERF, criando as Inspetorias Seccionais de Finanças do Exército (ISFEx), para integrar o Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, diretamente subordinado à Diretoria-Geral de Economia e Finanças (DGEF).

Foram criadas seis ISFEx, nos seguintes locais: 1ª ISFEx - Brasília - DF; 2ª ISFEx - Manaus - AM; 3ª ISFEx - Recife - PE; 4ª ISFEx - Rio de Janeiro - GB; (antigo estado da Guanabara e atual Rio de Janeiro); 5ª ISFEx - São Paulo - SP; e 6ª ISFEx-Porto Alegre - RS.





Construção da 2ª ISFEx, em Manaus, concluída em 1979. Fonte: 3º CGCFEx

Em 1982, pelo Decreto nº 86.979, as ISFEx foram extintas sendo criadas doze Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), diretamente subordinadas à Secretaria de Economia e Finanças, conforme a seguir: 1ª ICFEx, Rio de Janeiro - RJ; 2ª ICFEx, São Paulo - SP; 3ª ICFEx, Porto Alegre - RS; 4ª ICFEx, Juiz de Fora - MG; 5ª ICFEx, Curitiba - PR; 6ª ICFEx, Salvador - BA; 7ª ICFEx, Recife - PE; 8ª ICFEx, Belém - PA; 9ª ICFEx, Campo Grande - MS; 10ª ICFEx, Fortaleza - CE; 11ª ICFEx, Brasília - DF; e 12ª ICFEx, Manaus - AM.

As extintas ISFEx deram origem à 1ª ICFEx (Rio de Janeiro-RJ), à 2ª ICFEx (São Paulo - SP), à 3ª ICFEx (Porto Alegre - RS), à 7ª ICFEx (Recife - PE), à 11ª ICFEx (Brasília – DF) e à 12ª ICFEx (Manaus - AM).

As demais ICFEx foram ativadas posteriormente: a 9ª ICFEx (Campo Grande - MS), em 1988; a 4ª ICFEx (Juiz de Fora - MG), em 1991; a 5ª ICFEx (Curitiba - PR), em 1992; a 8ª ICFEx (Belém-PA), em 1992; a 10ª ICFEx (Fortaleza - CE), em 2008 e, finalmente, a 6ª ICFEx (Salvador - BA), em 2016.

Por fim, a Portaria do Comandante do Exército nº 1.206, de 16 de novembro de 2020, alterou a denominação das Inspetorias de Contabilidade e Finanças (ICFEX), a partir de 1º de janeiro de 2021, criando os atuais CGCFEx.



Visita do Gen Ex Paulo Campos Paiva, Cmt III Exército, à 3ª Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército. Fonte: 3º CGCFEx



12ª Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército em 2018. Fonte: 12º CGCFEx

O símbolo



Símbolo do 12ºCGCFEx.
Fonte: http://www.12cgcfex.eb.mil.br

O símbolo dos CGCFEx é composto por escudo peninsular português, filetado de dourado, chefe cortado de duas faixas, sendo a superior de vermelho e a inferior de azul-celeste, cores representativas do Exército Brasileiro, carregadas com a designação militar da organização militar (OM), em branco. Campo em branco, com bordadura em vermelho, carregado com uma folha de acanto, em vermelho, representativa do Serviço de Intendência, sotoposta por um capacete alado, em vermelho, símbolo da Contabilidade, sobreposto por um emblema formado por setas e triângulos a partir de um quadrado, símbolo da Administração/Gestão.

Área de atuação dos CGCFEx

Os doze CGCFEx estão situados nas cidades onde estão os comandos das regiões militares, com exceção do 4º CGCFEx, que está localizado em Juiz de Fora - MG.

Cada CGCFEx tem uma determinada quantidade de unidades gestoras apoiadas (UGA), conforme a seguir:

Quantidade de UGA

CGCFEX	Quantidade de UGA
1º	62
2º	30
3º	73
4º	19
5º	36
6º	11
7º	28
8º	19
9º	28
10º	18
11º	46
12º	32

Fonte: Assessoria de Planejamento e Coordenação da SEF

As UGA pelos CGCFEx estão localizadas na área de jurisdição da própria Região Militar (RM), mas existem algumas exceções como, por exemplo, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e o Hospital Militar de Resende (HMR), localizados em Resende - RJ, área de responsabilidade da 1ª RM, são UGA pelo 4º CGCFEx, assim como o 32º Batalhão de Infantaria Leve (32º BIL), localizado em Petrópolis - RJ e o 1º Esquadrão de Cavalaria Leve Aeromóvel (1º Esqd C L (Amv)), localizado em Valença - RJ.

De acordo com a Diretriz do Secretário de Economia e Finanças (2021-2022), os CGCFEx devem estreitar os laços com as UGA, não somente por ocasião das visitas de auditoria e de orientação técnica, mas também em outras atividades que propiciem ampliar a camaradagem e a confiança das OM nos Centros.

Missão e organização

Segundo o Regimento Interno dos CGCFEx, esses têm a missão de acompanhar e avaliar a gestão de suas UGA, bem como prestar consultoria a essas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre.

Os CGCFEx têm como atividade principal a orientação, contribuindo, intensivamente, para a melhoria da gestão das suas UGA, bem como devem realizar os trabalhos de controle e fiscalização dos atos de gestão, por intermédio do Sistema de Acompanhamento da Gestão e demais sistemas corporativos em uso no Comando do Exército, agindo preventivamente à efetivação de possíveis impropriedades e/ou irregularidades.

O orçamento destinado ao Exército que, em 2021, foi de aproximadamente R$ 52 bilhões, dos quais cerca de R$ 45 bilhões são destinados ao pagamento de pessoal, é executado pelas UGA dos CGCFEx. Assim,constata-se a importância dos CGCFEx na orientação correta e oportuna da aplicação dos recursos.

Os CGCFEx exercem papel fundamental no processo de efetividade da despesa e na racionalização dos gastos públicos. Nesse viés, devem orientar e apoiar a organização e o funcionamento dos grupos de coordenação e acompanhamento de licitações e contratos (GCALC) nas guarnições, nos termos da Portaria SEF/C Ex nº 144, de 19 de julho de 2021. O apoio dos CGCFEx pode ser prestado de várias maneiras, seja na orientação constante dos pregões realizados, seja na capacitação dos agentes da administração como, por exemplo, na formação de pregoeiros das unidades gestoras gerenciadoras (UGG) dos GCALC.

Os CGCFEx também acompanham a execução orçamentária e financeira de suas UGA, monitorando seus percentuais de empenho e liquidação da despesa, comparando-os com as metas estipuladas, anualmente, pelo Comando do Exército. Assim, contribuem para a utilização integral dos créditos recebidos, bem como para evitar a inscrição desnecessária de despesas em restos a pagar (RP) e permitir a boa qualidade da despesa, para, além de outras consequências, evitar estoques elevados de material.





Treinamento para formação de pregoeiros realizado pelo 6° CGCFEx (2021). Fonte: 6° CGCFEx



Início das atividades do IEFEx como OM diretamente subordinada à SEF em 15 de abril de 2021. Fonte: IEFEx

A capacitação dos agentes da administração é fundamental para a eficiente aplicação dos recursos públicos. Para capacitar o maior número possível de agentes da administração e para cumprir o princípio da economicidade, o Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), transformado em OM diretamente subordinada à SEF em 15 de abril de 2021, em conjunto com os CGCFEX, disponibiliza uma série de cursos e estágios na forma de ensino à distância. Somente nos primeiros sete meses de 2021 foram 21.519 inscritos nos diversos cursos e estágios oferecidos pelo IEFEx.

Porém, a preocupação com a capacitação não se restringe à modalidade à distância. Os CGCFEx, de forma rotineira, oferecem diversos cursos, estágios e treinamentos presenciais, sempre com o objetivo de potencializar os resultados positivos na administração das UGA.

Para contribuir com o aperfeiçoamento da gestão no Exército, cabe aos CGCFEx elaborar e executar, com base nas diretrizes emitidas pela SEF, o Plano de Visitas de Orientação Técnica (PVOT).

As Visitas de Orientação Técnica (VOT) contemplam, anualmente, no mínimo 50% de todas as UGA de cada CGCFEx (201 VOT previstas em 2021). As VOT são realizadas, preferencialmente, nas UGA em que os comandos estejam no seu primeiro ano de assunção e, em alternância, sempre que possível, com o Plano Anual de Atividade de Auditoria (PAAA[1]) do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx).

As equipes das VOT são compostas por oficiais e praças, de todas as seções dos CGCFEx, visando permitir um maior conhecimento das UGA por parte de seus integrantes.

1 É o documento que contém o planejamento das auditorias a serem realizadas, durante o ano, pelo controle interno nas UG, no Fundo do Exército (FEx) e nas entidades vinculadas ao Comando do Exército, na sede e fora de sede, conforme o caso

A seguir, exemplo de VOT realizada pelo 10° CGCFEx na Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza (Fortaleza - CE) e no 7° Batalhão de Engenharia de Combate (Natal - RN).





VOT realizada pelo 10° CGCFEx (2021). Fonte: 10° CGCFEx

Segundo as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, aprovadas pela Portaria nº 1.523, de 14 de maio de 2021, o CCIEx é o órgão central do Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (SisCIEx), e orienta todo o SisCIEx para que suas atividades ocorram de acordo com a legislação em vigor. Os CGCFEx, como unidades regionais do SisCIEx, desenvolvem

atividades de auditoria interna governamental[2] realizando, também, o acompanhamento da apuração de dano ao erário e a análise de atos de pessoal (admissões e concessões de aposentadorias, reformas e pensões).

Em atendimento à Instrução Normativa n 09, de 9 de outubro de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, foi elaborado o Plano de Auditoria Interna (PAINT) do Comando do Exército, documento no qual estão registradas as atividades de auditoria interna governamental prioritárias que serão desenvolvidas no decorrer do exercício, pelo CCIEx e pelos CGCFEx, sob coordenação do CCIEx.

O trabalho de auditoria deve ser metodologicamente estruturado, baseado em normas e padrões técnicos e profissionais e estar sempre evidenciado, dando ênfase a aspectos gerenciais e não somente à conformidade das transações. Essa abordagem representa um amadurecimento da auditoria no âmbito do Exército e permite uma nova postura do CCIEx e dos CGCFEx, transformando-os em peças essenciais no processo de tomada de decisão.

Assim, nessa visão de auditoria, os CGCFEx não somente verificam a correta aplicação dos recursos, mas são parte essencial para atingir o objetivo de avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.



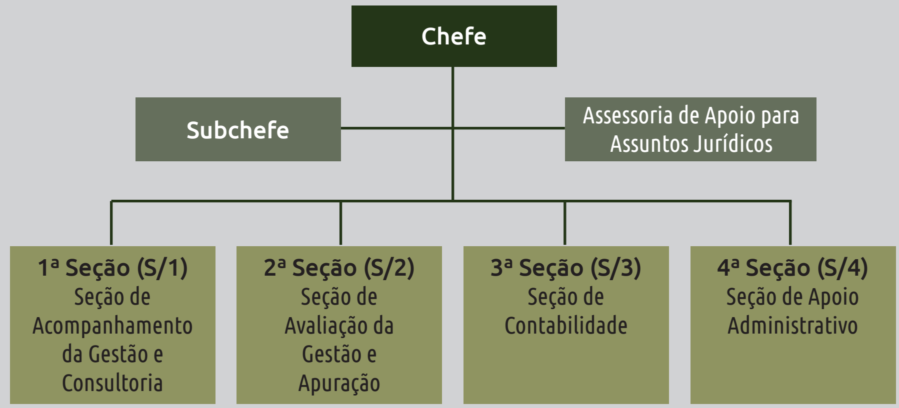
Visita de auditoria de acompanhamento da gestão realizada pelo 5° CGCFEx no 20° BIB (2021). Fonte: 5°CGCFEx

Compete aos CGCFEx orientar as UGA na confecção do seus Planos de Gestão, no que diz respeito ao planejamento da aplicação de recursos, a fim de alinhar o Plano de Gestão da OM com o do Escalão Superior, assim como, posteriormente, verificar se as aquisições foram realizadas em alinhamento aos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Gestão da OM.

O Regulamento dos CGCFEX, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.533, de 2 de junho de 2021, preconiza que essas OM devem ter a seguinte organização:

2 A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão (PAINT, 2021).

Organograma dos CGCFEx.



Fonte: Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército

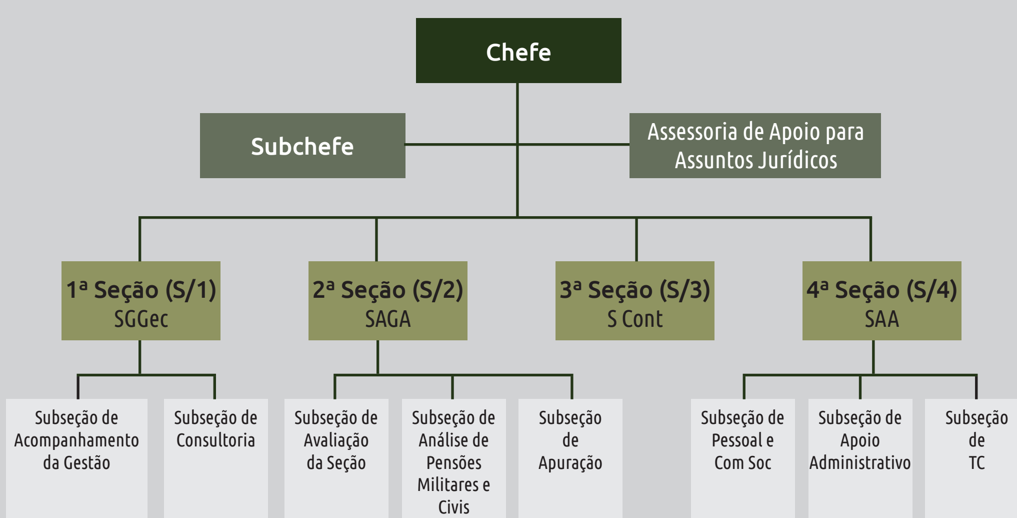
De acordo com o Regulamento, são as seguintes as competências de cada seção:

1ª Seção: planejar, coordenar, orientar, supervisionar e participar das atividades de acompanhamento da gestão e consultoria às OM localizadas na área de atuação do Centro;
2ª Seção: planejar, coordenar, orientar, supervisionar e participar das atividades de avaliação da gestão e apuração das UGA;
3ª Seção: realizar as atividades de acompanhamento, análise, orientação e apoio técnico, referentes à execução dos registros contábeis dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial praticados pelas UGA, em conformidade com os princípios, normas e o plano de contas aplicado ao setor público; e
4ª Seção: realizar as ações relacionadas à atividade-meio do Centro, geração de direitos e gestão de seu pessoal.

Observa-se que os CGCFEx têm três seções vocacionadas para suas atividades-fim (S/1, S/2 e S/3) e uma para atender sua atividade-meio (S/4).

Para o cumprimento das missões de cada seção, de acordo com o Regimento Interno dos CGCFEx, as seções podem ser subdivididas de acordo com o organograma a seguir:

Organograma detalhado dos CGCFEx.



Fonte: Regimento Interno dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (minuta)

As atividades pormenorizadas de cada seção encontram-se elencadas no Regimento Interno dos CGCFEx.

Como conclusão, destaca-se que a missão dos CGCFEx evoluiu muito ao longo dos anos, sendo responsável por avaliar o desempenho da gestão das OM do EB, comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e examinar os resultados quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, objetivando o fortalecimento da governança no âmbito do Exército.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e Documentação - Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2018. 74p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: Citações em Documentos - Apresentação**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2002, 7p.

BRASIL. **Decreto nº 22.139, de 25 de novembro de 1932**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-22139-25-novembro-1932-499121-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 31 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 23.976, de 8 de março de 1934**. Disponível em: http://legis.senado.leg.br/norma/445858/publicacao/15653084. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 204, de 31 de dezembro de 1934**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-204-31-dezembro-1934-498919-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 12.102, de 25 de março de 1943**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-12102-25-marco-1943-468210-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 26.960, de 27 de julho de 1949**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-26960-27-julho-1949-340568-norma-pe.html. Acesso em: 18 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 71.312, de 6 de novembro de 1972**. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/decreto-71312-1972_29050.html. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 86.979, de 3 de março de 1982**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-86979-3-marco-1982-436515-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 1.523 - C Ex, de 14 de maio de 2021**. Boletim do Exército nº 20/2021, de 21 de maio de 2021.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 1.533 - C Ex, de 2 de junho de 2021**. Boletim do Exército nº 24/2021, de 18 de junho de 2021.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 1.206-C Ex, de 16 de novembro de 2020**. Boletim do Exército nº 48/2020, de 27 de novembro de 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 1.354-C Ex, de 10 de dezembro de 2020**. Boletim do Exército nº 53/2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 144-SEF/C Ex, de 19 de julho de 2021**. Boletim do Exército nº 30/2021, de 30 de julho de 2021.

BRASIL. Comando do Exército. Secretaria de Economia e Finanças. **Diretriz do Secretário de Economia e Finanças 2021-2022**. Brasília, DF: Comando do Exército, 30 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. Secretaria de Economia e Finanças. **Regimento Interno dos CGCFEx** (Minuta). Brasília, DF: Comando do Exército, 26jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 09, de 9 de outubro de 2018**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/44939745/do1-2018-10-11-instrucao-normativa-n-9-de-9-de-outubro-de-2018-44939518. Acesso em: 31 jul. 2021.

2º CENTRO DE GESTÃO, CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO. **Histórico do 2º CGCFEx**. Disponível em:http://www.2cgcfex.eb.mil.br/index.php/historico. Acesso em: 24 jul. 2021.

6º CENTRO DE GESTÃO, CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO. **Símbolo do 6ºCGCFEx**. Disponível em: http://www.6icfex.eb.mil.br/. Acesso em: 25 jul. 2021.



Gestão de Riscos

a experiência prática do 4º CGCFEx junto às Unidades Gestoras Apoiadas



Coronel de Intendência André Luis Rozas Parreira
Bacharel em Ciências Militares, AMAN 1996. Chefe do 4° Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército.



Major QCO Eduardo Athouguia Quirino da Silva
EsFCEx 2001. Mestre em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Especialista em Contabilidade Pública. Economista e Contator. Auditor do 4º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército.

Introdução

As organizações, públicas ou privadas, militares ou civis, estão sujeitas a fatores internos e externos que resultam na incerteza sobre o atingimento dos objetivos estabelecidos.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018), o efeito que essas incertezas exercem sobre os objetivos organizacionais é denominado risco.

No caso das organizações públicas, os objetivos organizacionais estão relacionados ao cuidado com o bem público e à manutenção do interesse público, sendo financiadas com recursos públicos captados por meio de tributação. Assim, torna-se obrigatória a prestação de contas (*accountability*) quanto à aplicação e a gestão desses recursos, e fundamental o gerenciamento dos eventos que possam impactar o atingimento dos objetivos da organização, isto é, executar a **gestão de riscos**.

4º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército sediado na cidade de Juiz de Fora - MG



No Brasil, a temática de riscos vem adquirindo relevância crescente nos últimos anos tanto no campo da pesquisa acadêmica quanto no âmbito das políticas públicas (NOGUEIRA *et al.*, 2014), sendo que a maior parte da literatura produzida versa essencialmente sobre aspectos teóricos, normas e metodologias.

Nesse sentido, vislumbra-se a relevância de incrementar a bibliografia sobre gestão de riscos, a partir da experiência prática resultante da aplicação das normas e metodologias sobre o tema. Esse é o objetivo geral deste artigo.

Especificamente, este texto tem por objetivo contribuir com as Organizações Militares do Exército Brasileiro relatando a experiência prática desenvolvida pelo 4º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (4º CGCFEx) junto às suas Unidades Gestoras Apoiadas (UGA), e apresentando, como resultado do trabalho desenvolvido, uma proposta de portfólio de riscos e respectivos controles, levantados nas Seções de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) das UGA.

Importa destacar que a atividade realizada junto às UGA transcorreu sob a égide da Política de Gestão de Riscos e respectiva Metodologia, então vigentes no Exército Brasileiro[1].

Contextualização

Em 10 de maio de 2016, o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e a Controladoria-Geral da União (CGU) publicaram a Instrução Normativa Conjunta nº 01 (INC MP/CGU nº 01/2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, estabelecendo verdadeiro marco na abordagem desse tema na Administração Pública.

A INC MP/CGU nº 01/2016, em seu artigo 13, determinou que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deveriam implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas por ela.

Em alinhamento à citada Instrução Normativa Conjunta, o Comandante do Exército aprovou a 1ª Edição da sua Política de Gestão de Riscos, posteriormente atualizada em sua 2ª Edição.

Com a finalidade de estabelecer a *técnica para operacionalizar* a Política, o Estado-Maior do Exército aprovou a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, atualizada posteriormente no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, 1ª Edição.

O planejamento da atividade

Por se tratar de assunto novo, a atividade em apreço não havia sido contemplada no planejamento elaborado no ano anterior. Em função disso, e da limitação de recursos humanos, financeiros e disponibilidade de tempo para executar a tarefa, optou-se por desenvolver a atividade concomitantemente com as auditorias programadas no Plano Anual de Atividades de Auditoria (PAAA).

Decidiu-se reservar uma jornada da Visita de Auditoria Programada na UGA, isto é, um dia de trabalho, para desenvolver a atividade de fomento da Gestão de Riscos, com uma **Palestra de Sensibilização** e uma Oficina de *Gestão de Riscos*, cujo resultado, consubstanciado num **Relatório de Avaliação de Gestão de Riscos**, seria posteriormente encaminhado à UGA. Propôs-se que esse Relatório pudesse servir como um Roteiro Padrão para a Gestão de Riscos de determinada Seção ou atividade.

1 A Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (Portaria nº 465-C Ex, de 17 de maio de 2017 – 1ª Edição) e a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (Portaria nº 222-EME, de 05 JUN 17 – EB20-D-07.089) foram atualizadas pela Portaria nº 004-C Ex, de 03 de janeiro de 2019 (Política de Gestão de Riscos, 2ª Edição) e Portaria nº 292-EME, de 02 de outubro de 2019 (Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos, 1ª Edição).

Foi necessário eleger uma Seção ou uma atividade da UGA. A partir de então, essa Seção seria a multiplicadora dos conhecimentos. A Seção escolhida para *funcionar como piloto* da implementação da Gestão de Riscos nas atividades administrativas da OM foi a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC).

Razões da escolha da SALC

A escolha da SALC deu-se em razão da conjunção dos seguintes aspectos:

- **criticidade** - a atividade de compras públicas faz a interface entre o agente público e o privado, o que eleva o risco de cooptação, desvios de conduta e falhas com grande potencial de dano ao Erário e à imagem do Exército Brasileiro;
- **materialidade** - o grande volume de recursos envolvidos na atividade de compras públicas; e
- **material disponível** - a área de compras públicas foi objeto de um extenso levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), sistematizando informações sobre legislação, jurisprudência, acórdãos, normas, padrões, estudos e pesquisas sobre o tema gestão de riscos nas aquisições públicas. Tal levantamento, consubstanciado no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), se apresentou como um sólido referencial e seguro *ponto de partida* para o início dessa atividade nas UGA. Ou seja, em relação a essa área, a UGA não precisaria *começar do zero* na implementação da gestão de riscos. Já havia um referencial que poderia ser utilizado de imediato e adaptado a sua realidade no processo de gerenciamento de riscos dos processos da SALC.

A Palestra de Sensibilização

A Palestra de Sensibilização teve como público-alvo os Agentes da Administração da UG (Ordenador de Despesas, Fiscal Administrativo, Chefe da SALC, Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal, Aprovisionador, Almoxarife, Tesoureiro etc.).

O conteúdo da apresentação[2] foi elaborado e dimensionado para um tempo de instrução, teve como objetivo fazer a apresentação do assunto Gestão de Riscos, mostrando sua relevância, a definição dos principais conceitos e o *como fazer*, desmistificando o tema e destacando que não se tratava de algo *passageiro*, mas uma atividade que *veio para ficar* e que impactaria diretamente as ações de gestão de todos os envolvidos nas atividades administrativas da OM.

> “Com a finalidade de estabelecer a *técnica para operacionalizar* a Política, o Estado-Maior do Exército aprovou a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, atualizada posteriormente no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, 1ª Edição.”

Após a palestra de sensibilização, o auditor responsável por conduzir a atividade, reunia-se com os integrantes da SALC para a atividade prática denominada *Oficina de Gestão de Riscos*. Dependendo do grau de complexidade da UG, também eram convidados a participar da Oficina outros agentes da administração, cujas atividades relacionam-se diretamente com a SALC, tais como os principais setores demandantes (depósitos e outras seções).

A Oficina de Gestão de Riscos

A Oficina de Gestão de Riscos, conduzida pelo Auditor, tinha como objetivo apontar

2 A apresentação pode ser acessada por meio do link da intranet: http://intranet.4cgcfex.eb.mil.br/images/RevistaSEF/2021/PalestraSensibilizacao.pdf

o caminho para a implementação da gestão de riscos nos processos da Seção, por meio de uma atividade eminentemente prática, realizada *a quatro mãos* – auditor e auditado.

A Oficina foi conduzida da seguinte forma:

a. Proposição de um metaprocesso para a atividade de compras da OM, constituindo-se dos seguintes processos: formalização da demanda, planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual[3].
b. Escolha de um dos processos sobre o qual se desenvolverá a Oficina. Em virtude de sua relevância e impacto no metaprocesso e em outras atividades da OM, escolheu-se o processo de Planejamento da Contratação para se realizar o exercício de implementação da gestão de riscos.
c. Mapeamento do processo escolhido. O auditor e os integrantes da SALC esboçavam o mapeamento do processo de planejamento da contratação e identificavam seus objetivos.
d. Com base no RCA, o auditor elencava todos os potenciais riscos associados a esse processo, suas respectivas causas, fontes e consequências, estimulando a reflexão por parte dos participantes da Oficina quanto à aplicabilidade dos riscos à realidade do processo na Seção. Nesse sentido, torna-se importante frisar que, embora se procurasse ser exaustivo na identificação dos riscos associados ao processo, os integrantes da SALC eram orientados a revisar, posteriormente, todos os riscos, analisando criteriosamente sua adequabilidade à realidade da Seção, efetuando, se fosse o caso, supressões ou acréscimos ao rol sugerido[4].
e. Em seguida, se procedia à classificação dos riscos, em termos de probabilidade e impacto, conforme método estabelecido na Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), 1ª Edição, 2017, então vigente.
f. Uma vez determinados os riscos a que o processo estava submetido, procedia-se à avaliação qualitativa de cada risco, por meio do processo de atribuição de probabilidade e impacto. Nessa etapa do exercício, o auditor fazia a mediação e estimulava a participação de todos, atuando como um facilitador, de forma que os valores referentes a probabilidades e impactos estimados refletissem as próprias percepções de risco dos integrantes da Seção.
g. Obtidas as probabilidades e impactos, passava-se ao cálculo do nível de risco, dado pelo resultado da multiplicação da probabilidade pelo impacto. Em seguida, ordenava-se a prioridade dos riscos, em termos dos níveis de risco obtidos. Esse resultado era apresentado na Matriz de Criticidade de Riscos do Processo de Planejamento da contratação.
h. No próximo passo, os integrantes da SALC preenchiam a Matriz de Riscos Inerentes, que permite melhor visualização dos níveis de risco, bem como sua classificação em Extremo, Alto, Médio e Baixo, como o exemplo a seguir, extraído de uma das atividades realizadas na UGA.

3 Conforme metodologia utilizada pelo Tribunal de Contas da União no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), elaborado a partir de levantamento desenvolvido pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog), disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/riscos-e-controles-nas-aquisicoes-rca.htm. Acesso em: 3 ago. 2021.

4 O rol de riscos potenciais sugeridos, assim como seu processo de sua avaliação qualitativa e respectivas respostas (controles internos da gestão), bem como as tabelas, matrizes e atividades mencionadas neste artigo, podem ser consultadas no Relatório de Avaliação de Gestão de Riscos, por meio do link da intranet: http://intranet.4cgcfex.eb.mil.br/images/RevistaSEF/2021/RelatorioGestRiscoUGA.pdf.

IMPACTO	Muito Alto (5)	R30 R38 R39 R40				
	Alto (4)	R22 R25 R31 R34 R35 R36 R37	R23		R8 R29	R10
	Médio (3)	R6 R12 R16 R20 R26 R27 R28	R3 R7 R11 R13 R14 R32 R33	R1 R5 R41	R4 R18	
	Baixo (2)	R2 R15 R17 R19 R24	R9 R21			
	Muito Baixo (1)					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
	PROBABILIDADE					

Níveis de risco e respectivas respostas

Necessidade de ação imediata – alta probabilidade de ocorrência - impacto extremamente severo caso ocorra. Exige implementação imediata das estratégias de proteção e prevenção.

Necessidade de ação de médio e/ou curto prazo – há ameaças que podem ser danosas à UG. Deve apresentar respostas rápidas. Difere do anterior, pois as ações podem ser implementadas com mais planejamento.

Necessidade de monitoramento e gestão – enquadra-se riscos com alta probabilidade e baixo impacto. Deve ser monitorada de forma rotineira e sistemática. Pode possuir planos de emergência, se for o caso.

Risco controlável – baixo impacto e probabilidade, representando pequenos problemas e prejuízos.

i. Tratamento dos riscos:

A relevância dos riscos é identificada na Matriz e seu resultado é o grau de criticidade do risco, que determina a priorização que a Seção deveria utilizar para tratar cada risco verificado.

De acordo com o Art. 39 da Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017, do Cmt Ex, que aprovou a Política de Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, "O Exército, salvo exceções devidamente justificadas e de acordo com o apetite ao risco da ocasião, **não se exporá a riscos extremos**" (grifo nosso).

Ainda de acordo com esse normativo (Art. 46), os riscos classificados como Alto e Extremo devem ser sempre avaliados para as devidas comunicações e providências emergenciais. Nesse sentido, o Art. 57, § 1º, da Portaria 222 – EME, de 5 de junho de 2017, que aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), 1ª Edição, determina que:

> Para os casos de riscos inicialmente classificados como **extremos e altos, deve-se sempre elaborar o Plano de Tratamento de Riscos** (Anexo C) e realizar nova avaliação (P x I), a fim de se verificar se as ações de controle previstas de serem adotadas realmente reduzem o potencial do risco. Os riscos médios, dependendo do caso, também poderão ser tratados. (grifo nosso).

Feitas essas considerações aos participantes da Oficina, o auditor apresentava propostas de controles internos visando mitigar os riscos inicialmente classificados como extremos e altos (células na cor vermelha e laranja). Os riscos médios (células de cor amarela) não eram objeto de proposta de tratamento nesta avaliação, entretanto, dependendo do caso e a critério da UGA, também poderiam ser tratados.

j. Ao se decidir por tratar determinado risco, passava-se à elaboração de um Plano de Ação para implementação do controle proposto.

k. Finalizando a Oficina, os participantes preenchiam a Matriz de Riscos de Controles, o documento que sintetiza o gerenciamento de risco realizado no processo.

Relatório de Avaliação de Gestão de Riscos

Como resultado da jornada na UGA, foi formalizado o Relatório de Avaliação de Gestão de Riscos, com a descrição dos trabalhos realizados na Oficina, cujas recomendações se traduziam nas propostas de controles para os riscos levantados.

O Relatório de Avaliação de Gestão de Riscos, de caráter eminentemente orientativo, era encaminhado à UGA como anexo ao Relatório de Auditoria da Visita de Auditoria Programada.

Considerações finais

Por fim, no ano subsequente, as equipes de auditoria monitoravam a implementação da gestão de riscos nos demais processos da SALC (Formalização da Demanda, Seleção do Fornecedor e Contratação), bem como a expansão dessa implementação às demais áreas da UG.

Cumpre registrar que a experiência descrita neste artigo se mostrou efetiva no sentido de fomentar a cultura de riscos nas UGA, evidenciada nas Visitas de Auditoria posteriores. Nesse momento, as equipes de auditoria puderam atestar evolução do processo de implementação do gerenciamento de riscos nas atividades administrativas das OM, com impactos positivos na gestão, a partir do tratamento das causas de diversas impropriedades frequentemente reportadas em Relatórios de Auditoria anteriores.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 31000:2018 – Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes, 2018.

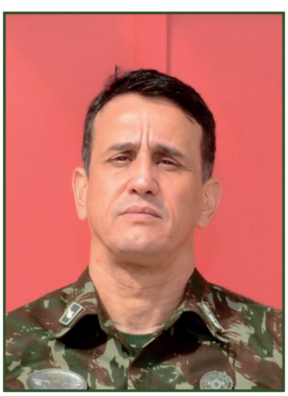
NOGUEIRA, Fernando Rocha *et al.* Políticas públicas regionais para gestão de riscos: o processo de implementação no ABC, SP. Ambiente & Sociedade, v. 17, n. 4, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/asoc/a/d3PQFR8QXDr5N7sHkfVsdfj/abstract/?lang=pt. Acesso em: 7 jul. 2021.





O modelo de racionalização administrativa na Base Administrativa do Quartel--General do Exército por meio do Almoxarifado Central

Almoxarifado Central da Ba Adm QGEx



▲
Coronel de Intendência Eclair Gil Tinoco Junior
Turma AMAN/1997. Encarregado do Almoxarifado Central da Base Administrativa do Quartel-General do Exército.

Introdução

Na Era do conhecimento, a sociedade tem exigido estruturas de Estado fortes e que consigam dar respostas rápidas às demandas em diversas áreas, principalmente nas sociais e de segurança pública. O Exército Brasileiro tem buscado se adaptar a este novo momento, com estruturas administrativas flexíveis e ágeis, capacitando seus recursos humanos e rediscutindo alguns de seus paradigmas. Cabe ao Exército Brasileiro proteger as fronteiras, atuar com a Engenharia nos grandes projetos nacionais de infraestrutura, apoiar a população nos desastres naturais, entre outras ações, conciliando para isso uma organização com aproximadamente 200 (duzentos) mil integrantes, cerca de 650 (seiscentas e cinquenta) organizações militares, alta rotatividade do pessoal de carreira e hierarquia e disciplina como princípios basilares em sua cultura organizacional (MAIA NETO, 2011).

A racionalização administrativa é tema de vital importância para otimizar o emprego de militares combatentes em suas atividades finalísticas. Hoje, estima-se que um terço do efetivo incorporado no Exército seja empregado em atividades outras, que não as relativas às atividades-fim (SERRÃO, 2017).

O presente artigo visa aprofundar os debates acerca da racionalização administrativa no Exército Brasileiro, bem como mostrar as contribuições que o Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército (Almx Cent QGEx) trouxe para este novo paradigma administrativo.

A racionalização administrativa no âmbito da Administração Federal

Para entender a evolução dos serviços públicos a partir dos anos 1980, é preciso analisar as forças direcionadas de transformação desse processo. A materialização dessas forças evidenciou um campo amplo de discussões e disputas de ideias. Por vezes convergentes, outras vezes com tensionamento, essas forças, a seguir descritas, podem ser encontradas no centro de qualquer debate sobre Administração Pública (VAZ, 2006):

- a racionalização do uso de recursos crescentemente escassos;
- a demanda por um novo patamar de qualidade dos serviços; e
- a pressão social por participação, transparência e controle sobre as ações dos agentes públicos.

A primeira dessas três forças tem motivação evidente, por uma série de fatores ligados à dinâmica interna do Estado Brasileiro e à forma como foi conduzida a inserção do Brasil nas novas formas do capitalismo internacional. Logo, tornou-se imperativo um ajuste fiscal, e a adoção do *modelo gerencial* foi facilitada pela necessidade crescente de racionalização no uso dos recursos públicos (VAZ, 2006).

Ao mesmo tempo, a pressão social, ansiosa por melhoria na qualidade dos serviços públicos, ampliou as vozes reivindicatórias com críticas e cobranças por maior participação popular nas contas públicas e por maior transparência, obrigando os gestores públicos a fazerem melhores escolhas (VAZ, 2006).

Dentre as iniciativas de mudança organizacional, houve em 1995 a racionalização

> "A racionalização administrativa é tema de vital importância para otimizar o emprego de militares combatentes em suas atividades finalísticas."



Almoxarifado Central da Ba Adm QGEx

de recursos por meio de ações de desconcentração da execução de políticas pelo Estado por meio das privatizações e terceirizações. Houve, ainda, a criação de sistemas nacionais de políticas públicas (como o Sistema Único de Saúde e o de Assistência Social), criando novos tipos de organização, como agências reguladoras, executivas e organizações sociais (VAZ, 2006).

Verifica-se que a racionalização no uso de recursos é, sem dúvidas, a força dominante e tem sido a justificativa mais poderosa para as principais transformações ocorridas no serviço público. As respostas à pressão por racionalização de recursos obrigou o governo a utilizar cada vez mais recursos tecnológicos, regulamentar gastos públicos (Lei de Responsabilidade Fiscal) e realizar mudanças nas práticas diárias de trabalho mudando a mentalidade de desperdícios de recursos (VAZ, 2006).

Assim, vários órgãos governamentais vêm tomando medidas concretas no sentido de aumentar a eficiência administrativa, *fazendo melhor* com os meios disponíveis. Por exemplo, por meio do Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019, a Presidência da República extinguiu duas mil vagas em funções gratificadas e/ou comissionadas em vários órgãos da administração federal (BRASIL, 2019). Com essa redução orçamentária, o governo federal espera economizar R$ 195.000.000,00 (cento e noventa e cinco milhões de reais) por ano. O decreto prevê também regras e critérios para ocupação de cargos de confiança e melhora no processo de pesquisa (BRASIL, 2020b).


Almoxarifado Central da Ba Adm QGEx

Ainda como iniciativa de desburocratização e de busca de qualidade no serviço público, o governo federal sancionou a Lei nº 13.726/18 que racionaliza atos e procedimentos administrativos e institui o "Selo de Desburocratização e Simplificação". Este ato normativo prevê a dispensa de reconhecimento de firma e autenticação de documentos na relação entre o cidadão e o poder público, terminando ainda com uma série de formalidades consideradas "desnecessárias ou superpostas" (BRASIL, 2018b).

Assim, a evolução dos serviços públicos se baseou, nos últimos anos, em uma atuação que busca a desburocratização de processos, a racionalização de recursos e de pessoal, bem como a superação dos obstáculos econômicos por meio da eficiência administrativa.

A racionalização administrativa no Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro, por meio da Diretriz de Racionalização Administrativa constante da Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, orienta as Organizações Militares (OM) a buscarem a racionalização administrativa com a implantação de ações que permitam realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército, com efetividade e com adequado emprego de pessoal (SILVA, 2021).

A racionalização administrativa é o estudo das **causas e soluções** dos **processos ad-**

ministrativos abrangendo a responsabilidade básica de **planejar** e **aperfeiçoar** a gestão, as **estruturas organizacionais** e o **pessoal empregado**, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com **eficiência** e, assim, proporcionar o alcance de **eficácia** e da **efetividade** organizacionais (BRASIL, 2014).

Conforme Silva (2021), a criação das Bases Administrativas no Exército Brasileiro foi uma importante ação no processo de racionalização, centralizando processos comuns de várias OM vinculadas, permitindo a execução de tarefas de apoio por militares qualificados e possibilitando que os militares da linha bélica possam ser empregados essencialmente nas atividades-fim. Assim, encargos administrativos de pagamento de pessoal, gestão de patrimônio, registro de conformidade e celebração de contratos poderiam ser implementados de forma centralizada na gestão de uma única autoridade designada especificamente para esta função.

A racionalização dos processos destacados por Silva (2021) traria os seguintes benefícios diretos para a Força Terrestre: a centralização de compras, a gestão unificada de contratos administrativos, a padronização de compras e de editais e a redução de encargos administrativos às OM operacionais. Por fim, Silva (2021) conclui que a contiguidade[1] de duas ou mais OM possibilitaria a centralização e a racionalização de instalações, de processos e de atividades comuns de apoio administrativo.

A base administrativa do Quartel-General do Exército

A Base Administrativa do Quartel-General do Exército (B Adm QGEx) foi criada pela Portaria nº 1.100, do Comandante do Exército, de 28 de dezembro de 2012, tendo seu núcleo de implantação ativado em 1º de março de 2013 e a assunção de comando em 9 de dezembro de 2014 (BRASIL, 2021).

A B Adm QGEx é uma Organização Militar diretamente subordinada à Secretaria-Geral do Exército (SGEx) e tem como missão planejar e conduzir as atividades comuns inerentes à vida vegetativa dos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e do Órgão de Direção Geral (ODG) no Quartel-General do Exército (BRASIL, 2021).

Dentre as atividades desempenhadas pela B Adm QGEx em prol das OM do Quartel-General do Exército estão as atividades de centralização dos serviços de cocção e preparo das refeições; de gestão da frota de viaturas, de segurança; monitoramento e identificação; de manutenção dos bens imóveis das áreas comuns; de apoio de saúde e de gestão dos cursos profissionalizantes e capacitação técnico-profissional básica do Projeto Soldado Cidadão.

1 Estado ou condição do que está contíguo; proximidade; vizinhança.

O Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército

Por meio da Portaria nº 442-EME, de 18 de outubro de 2017, foram aprovadas as diretrizes de implantação do Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército (Almx Cent QGEx) na B Adm QGEx com a finalidade de possibilitar a racionalização e a otimização das atividades de licitação, aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição de itens de consumo comuns (BRASIL, 2017).

O projeto foi proposto dentro da consecução do Objetivo Estratégico do Exército nº 10, através da Ação Estratégica 10.2.2, que estabelece a racionalização das estruturas organizacionais, do Plano Estratégico do Exército (PEEx 2016-2019/3ª Edição), sendo o Chefe do Estado-Maior a Autoridade Solicitante e o Secretário de Economia e Finanças a Autoridade Patrocinadora.

A racionalização e a centralização dos processos de compra e distribuição de materiais

de uso comum atendem às premissas de economicidade, eficiência e redução de militares empregados nas atividades administrativas (BRASIL, 2018a).

A racionalização de pessoal visa reduzir a quantidade de militares que ocupam funções administrativas, possibilitando o aproveitamento dos efetivos existentes nos Almoxarifados das OM participantes nas atividades-fim das OM. O efetivo total de militares empregados diretamente nas atividades de distribuição de materiais de consumo no QGEx foi reduzido de 75 (setenta e cinco) para 28 (vinte e oito) militares (MEDEIROS JUNIOR,2021).

Quanto à racionalização das áreas de armazenagem de itens comuns, a utilização de um modelo centralizado de aquisições por meio do Almx Cent QGEx, possibilitou o ganho na segurança com a redução do fluxo de pessoas e viaturas no interior do QGEx bem como pelo emprego de um sistema de combate a incêndio moderno instalado no galpão do Almx Cent QGEx (MEDEIROS JUNIOR, 2021).

O interior do Almx Cent QGEx tem duas áreas de armazenagem. A primeira é utilizada para armazenagem dos itens comuns (área de material comum), de responsabilidade da B Adm QGEx. Já a segunda área de armazenagem, de gestão das OM participantes, visa armazenar os itens específicos das OM, a fim de reduzir ao máximo a quantidade de instalações de armazenagem de materiais no interior do QGEx (área de material específico) (MEDEIROS JUNIOR, 2021).

A gestão centralizada de estoques permite a redução do número de processos licitatórios nas OM participantes, a transferência de créditos excedentes de itens não utilizados entre as OM, a entrega de itens baseado no sistema *just in time* (política de diminuição de estoque com entregas no tempo correto) e ainda a gestão de estoque baseada na manutenção de níveis mínimos e máximos (BRASIL, 2020a).

Conclusão

No contexto de inciativas de racionalização conduzidas nas Bases Administrativas, verifica-se a necessidade de aprofundar os estudos no sentido de se buscar maior centralização de estruturas administrativas. Tal necessidade encontra-se nas Diretrizes do Comandante do Exército 2021, que determinam que os integrantes da Força Terrestre devem prosseguir no processo de racionalização, de maneira a potencializar os resultados entregues à sociedade, enfocando o judicioso emprego de pessoal militar, de forma a possibilitar a redução de 10% (dez por cento) do efetivo da Força no período de 10 (dez) anos (SILVA, 2021).

Atualmente, a B Adm QGEx conduz centralizadamente a gestão dos serviços de alimentação, monitoramento e segurança, apoio médico, cursos do Projeto Soldado Cidadão, e ainda é protagonista nos estudos de viabilidade e de implantação dos projetos de centralização de transporte, contratação centralizada de serviço de manutenção de ar-condicionado e implantação do Contingente Militar centralizado para todo o QGEx.

A B Adm QGEx, por meio do seu Almoxarifado Central, busca também fazer mais com o mesmo volume de recursos disponíveis, sendo um polo difusor de racionalização e centralização administrativa na Guarnição de Brasília. Com isso, visa alterar processos internos e mentalidades, incentivar o trabalho conjunto com as outras OM de forma centralizada para otimizar o uso dos recursos públicos e do espaço disponível, reduzir os riscos e agregar valor no processo de aquisição e distribuição de itens comuns de consumo.

Referências

BRASIL. Exército. Base Administrativa do Quartel-General do Exército. **Histórico da B Adm QGEx**. DF. 2021. Disponível em http://intranet.badmqgex.eb.mil.br/historico-b-adm-qgex. Acesso em: 1 jun. 2021.

BRASIL. Exército. Base Administrativa do Quartel-General do Exército. **Normas Gerais de Ação do Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército**. DF. 2020a.

BRASIL. Exército. **Portaria nº 25-EME, de 21 de junho de 2018.** Aprova a Diretriz para a implantação do Almoxarifado Central da Base Administrativa do Quartel General do Exército (EB20D-02.008).DF. 2018a.

BRASIL. Exército. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014**. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Disponível em http://www.dcipas.eb.mil.br/images/reforma/be51-14--portaria-1.495-cmt-ex-de-11-dez-14.pdf. Acesso em: 1 jun. 2021.

BRASIL. Exército. Secretaria-Geral do Exército. **Boletim do Exército nº 43/2017 de 27 de outubro de 2017**. Estabelece a diretriz para o projeto de criação do almoxarifado central no Quartel-General do Exército. DF. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13726, de 8 de outubro de 2018**. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo Desburocratização e Simplificação. DF. 2018b. Disponível em https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/635504853/lei-13726-18. Acesso em: 2 jun. 2021.

MAIA NETO, J. O processo de transformação do exército brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. Coleção Meira Mattos: **Revista das ciências militares**, n. 24, CMM 3º Quadrimestre de 2011.Disponível em http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/76/pdf. Acesso em: 31 de maio de 2021.

MEDEIROS JUNIOR, Armindo Nunes. **Inauguração do Almoxarifado Central do Quartel-General do Exército.** Palestra ministrada pelo Comandante da Base Administrativa do Quartel-General do Exército ao Comandante do Exército Brasileiro. DF. 18 de março de 2021.

SERRÃO, Allan de Almeida. A otimização da operacionalidade da Brigada de Infantaria Paraquedista por meio da racionalização administrativa. **Revista A Defesa Nacional**, Ano CV, 3º Quadrimestre de 2017. Disponível em http://ebrevistas.eb.mil.br/ADN/article/view/1312. Acesso em: 31 maio 2021.

SILVA, Lourival Carvalho. **Simpósio de Bases Administrativas e Bases de Administração e Apoio do Exército Brasileiro**. Orientações do Secretário de Economia e Finanças. DF. 26 de maio 2021. Disponível em http://www.sef.eb.mil.br/ultimas-noticias/441-simposio-de-bases-administrativas-e-bases-de-administracao-e-apoio-do-exercito-brasileiro.html. Acesso em: 1 jun. 2021.

VAZ, José Carlos. A delicada disputa pelas cabeças na evolução do serviço publico no Brasil pós-redemocratização. **Cadernos ENAP**, Edição Especial. 2006. Disponível em http://josecarlosvaz.pbworks.com/f/texto-vaz-enap-jul2006-v4.pdf. Acesso em: 2 jun. 2021.

A criação e a evolução do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) no Exército Brasileiro



▲
Tenente-Coronel de Intendência Manfrini de Assis
Criador e desenvolvedor do Sistema de Acompanhamento da Gestão.



▲
Valderez Oliveira Filgueira
Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.



Atualmente, o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) é uma ferramenta simples, interativa e institucional para consulta de informações gerenciais sobre a gestão orçamentária, financeira e patrimonial das 395 Unidades Gestoras Executoras (UGE) do Exército Brasileiro, bem como uma potencial ferramenta de otimização para gestão dos recursos públicos.

Com o objetivo de produzir informações fidedignas e atualizadas acerca da gestão, o SAG tem por principal intuito auxiliar os gestores, os agentes da administração e os agentes do controle interno nos seguintes momentos: tomadas de decisões, ao dispor dados contábil-financei-

ros atualizados para subsidiá-las; ações retificadoras, ao indicar prováveis erros e indícios de irregularidades na execução orçamentária, financeira e patrimonial, bem como nas etapas dos processos de compras, permitindo, assim, a correção de imediato e, por fim, nos procedimentos do controle interno, ao proporcionar o acesso facilitado aos registros de diversos sistemas alcançando a totalidade da população. Nesse sentido, exclui-se o risco da amostragem.

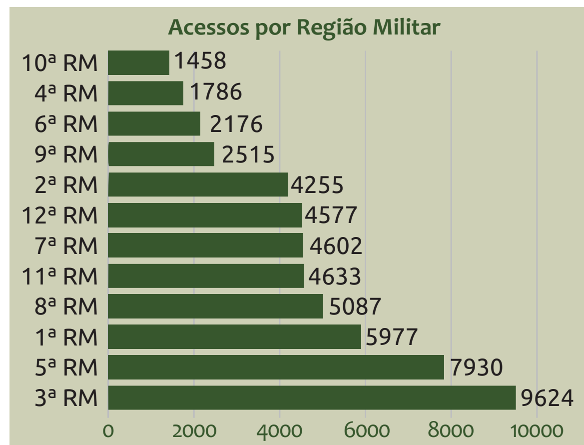
A finalidade do SAG é facilitar o acompanhamento e a compreensão da execução dos recursos públicos transferidos às UGE do Exército Brasileiro, gerando informações que influenciem diretamente na capacidade de tomada de decisão. Na prática, o sistema oferece ao usuário mecanismos de busca de informações sobre a sua unidade de vinculação. As informações poderão ser disponibilizadas, individualmente ou compiladas, em arquivos Excel, gráficos e tabelas dinâmicas, em linguagem clara e objetiva.

Segundo Dias Neto, consoante seu estudo realizado em 2018, o SAG exibia evidências que o definiam como um sistema que contribui para o atingimento de um elevado grau de eficiência e efetividade na gestão dos recursos públicos orçamentários do Exército Brasileiro. Entre outros estudos, destaca-se, também, o publicado, em 2020, na edição nº 245 da Revista Brasileira de Contabilidade (RBC). Ele concluiu que o SAG apresenta a possibilidade de atingir a totalidade das atividades de execução orçamentária, financeira e patrimonial e a capacidade de otimizar o tempo de seus usuários. Essa conclusão se deu à vista de observações de variáveis predefinidas, tais como: efetividade, satisfação, usabilidade, compatibilidade, confiabilidade, segurança e portabilidade.

Em 2021, atingida a marca de 12.791 mil usuários, cadastrados nas 395 UGE, e cerca de 55 mil acessos por dia (dados do SAG em 23/07/2021), além dos 12 (doze) Centros de Gestão e Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) ativos, acredita-se que, no tempo atual, o SAG tem importância significativa para a gestão e a execução de recursos públicos e para o controle interno da Força Terrestre.

Tendo em vista esse potencial e o referido significado para o aperfeiçoamento da gestão pública, apresentam-se dados extraídos do SAG que denotam sua ampla utilização a nível nacional:

Acessos dos usuários por Região Militar-RM.



Fonte: SAG. Dados do dia 23/07/2021.

Adiante, para conhecimento, segue a evolução do SAG discorrendo, desde as primeiras inquietações do seu criador, passando pelas perguntas sem respostas consistentes, até chegar aos dias atuais.

Os tópicos I e II serão narrados em discurso direto, uma vez que representam a interpretação pessoal do Tenente-Coronel Intendente Manfrini de Assis, criador e desenvolvedor do SAG, acerca de suas experiências que levaram a esse sistema.

Contexto antes da criação

Em meados de 2008, eu, Capitão na época, ocupava a função de tesoureiro no 21º Depósito de Suprimento do Exército, localizado na capital do Estado de São Paulo. Por ser uma Unidade Gestora com forte viés logístico, esse depósito

recebia muitos materiais que, consequentemente, demandavam muitos pagamentos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), módulo operacional, popularmente conhecido como *tela preta*. Por esse motivo, começavam a surgir as minhas primeiras inquietações, pois tinha certa dificuldade para obter as informações nesse sistema, informações que eram requisitadas diariamente pelo meu comandante.

Passados alguns anos, em 2011, fui transferido para a 10ª Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército (10ª ICFEx), atualmente denominado 10° Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (10° CGCFEx), localizado em Fortaleza, estado do Ceará. Por ocupar o posto de chefe da Seção de Contabilidade, tive a felicidade de conhecer militares mais habilitados no trato das questões contábeis e, um caso especial, com conhecimento de Tecnologia da Informação (TI).

> **"Na ocasião, para detectar possíveis erros nos lançamentos contábeis, os múltiplos sistemas da Administração Pública Federal e do Exército necessitavam ser consultados de forma individual."**

Nessa inspetoria, estava sob minha responsabilidade o acompanhamento dos registros contábeis de 21 UGE do Exército, mediante análise dos seus lançamentos no SIAFI. Recordo-me que as dificuldades para obter dados, agora para subsidiar aquelas análises, persistiam. Então comecei a exportar dados do SIAFI, organizando tudo em tabelas do Excel, buscando identificar variações atípicas dentro daqueles lançamentos contábeis.

Tendo resultados positivos nesse primeiro momento, comecei a estudar os aspectos normativos para autorização da despesa pública, com um olhar para além dos dados do SIAFI. Assim, à medida que me inteirava dos requisitos prévios e necessários para execução da despesa no sistema, outras preocupações direcionavam minha atenção, como: a verificação da situação do fornecedor no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) e no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) antes de realizar o empenho. Naquele momento, perguntava-me se a seguinte hipótese era plausível: será que as UGE estão consultando o SICAF e o CEIS antes de realizarem os empenhos? O meu temor era que, talvez, não estivessem. Então, logo indaguei, como posso dar conformidade a isso? Como posso ajudar de fato as UGE?

Na ocasião, para detectar possíveis erros nos lançamentos contábeis, os múltiplos sistemas da Administração Pública Federal e do Exército necessitavam ser consultados de forma individual. Era um trabalho manual e exaustivo que, por diversas vezes, só poderia ser feito em uma amostra dos documentos produzidos. Portanto, essa situação, acrescida das indagações acima, conduziram-me ao meu segundo desafio: o cruzamento de todos os dados das UGE sob minha responsabilidade registrados no SIAFI com dados de outros sistemas estruturantes do Governo Federal e da Força Terrestre, testando toda a massa de dados, ao invés de apenas uma amostra.

Minha experiência com cruzamento de dados teve início com o *software* de banco de dados Access, da Microsoft (MS Access), pois já não usava mais planilhas do Excel. Cruzei os primeiros dados e obtive resultados plausíveis, que confirmaram a minha hipótese. *Fiquei entusiasmado.* Logo, decidi tabelar e criar uma rotina para notificar as unidades, pois, no dia seguinte ao empenho, eu já conseguia detectar as inconsistências. Minha premissa era, e continua sendo, que alguns problemas, se detectados e diligenciados no início, são mais fáceis de resolver.

Em seguida, dispondo daqueles resultados e dos dados acerca dos saldos orçamentários, pensei: *vou tentar atingir toda a execução orça-*

mentária, de modo que tudo seja visto. Assim, baixei os dados do SIAFI de todas as unidades da inspetoria e levei para o sistema de gerenciamento de banco de dados, obtendo o seguinte resultado: percentuais dos valores empenhados e liquidados. Isso me impulsou a buscar mais, eu sentia que poderia ir mais longe. Então, nas horas vagas, com meu bom e velho *notebook* e mesmo diante das limitações, consegui implementar o que poderia ser o primeiro banco de dados orçamentário-financeiros do Exército Brasileiro.

Surge o SAG

Nesse primeiro momento, ainda na 10ª ICFEx, depois de implementado o banco de dados e iniciado seu uso, em apoio aos trabalhos de auditoria, já surgia a necessidade de compartilhar as consultas com os demais auditores da Inspetoria. Entretanto, isso não ocorreu, porque demandava estudos mais aprofundados em programação e mais tempo livre.

Em 2013, já Major, fui transferido para a 2ª ICFEx, em São Paulo-SP. Essa mudança foi inspiradora, pois deixei de lado os modelos prontos e comecei a criar o meu próprio padrão, por exemplo: em vez de nominar os dados por contas contábeis, símbolos, códigos de unidades, códigos de planos internos etc., passei a tabelá-los, no meu computador, por linguagem de fácil entendimento, tipo: Conta Contábil 6.2.2.1.1.00.00 (Crédito Disponível), denominei "disponível"; e formatei tudo desse jeito no banco de dados.

Uma semana antes de me apresentar, solicitei a senha do SIAFI com perfil para enxergar as 30 UGE sob responsabilidade da 2ª ICFEx, (9 UGE a mais que na 10ª ICFEx). Então, imediatamente, comecei a coletar e processar os dados dessas unidades no meu sistema.

Chegou o dia esperado, apresentei-me na 2ª ICFEx com aquele *notebook* e, nesse dia, ao cruzar os dados no sistema, constatei cerca de 30 ocorrências. Eram ocorrências simples, como: empenho classificado em subitem errado por não observar normativos internos. Passei mais tempo elaborando as diligências para inserir no sistema de protocolo do que verificando os fatos observados.

Diante dessa situação, fui chamado pelo chefe da inspetoria, que me perguntou: *como está fazendo isso, sendo só você e mais um militar na Seção de Contabilidade?* Expliquei e, de imediato, ele me pediu para verificar a possibilidade de disponibilizar os dados para os auditores da inspetoria. Lembro-me que respondi: *eu ainda não sei como farei isso, mas aceito o desafio.*

"...no intuito de iniciar o expediente com o sistema atualizado com os dados do dia anterior, em média três horas antes, eu realizava toda obtenção, tratamento e inserção dos dados de todas as UGE no sistema."

Após muito estudo e dedicação, decidi criar um banco de dados MySQL, que propiciou o compartilhamento das consultas criadas com os demais integrantes da 2ª ICFEx. Isso aconteceu por intermédio da linguagem PHP e do desenvolvimento de uma página eletrônica, que foi colocada na rede interna do Exército, conhecida como EBNet. Com efeito, naquela oportunidade, nascia oficialmente o sistema, que foi denominado pelos integrantes da 2ª ICFEx, no primeiro instante de "SisManfrini" e, logo após, "guardião".

Os desafios não pararam por aí. Adiante, o sistema precisou ser configurado para dar acesso aos ordenadores de despesas, de forma segura e segregada, isto é, delimitando a visão dos usuários a sua Unidade Gestora. Para cumprir essa demanda, mais complexa e ampla, me debrucei em alguns livros de informática e muitos tutoriais disponíveis na internet. Felizmente, eu consegui. O sistema deu um grande e importante passo, para auxiliar tanto a gestão quanto a auditoria interna. Agora, além dos auditores da 2ª ICFEx, os integrantes das UGE poderiam acessar o sistema e verificar os indícios apontados para sua Unidade, além de poder consultar, de forma facilitada, os seus registros contábeis com as denominações de fácil entendimento que implantei.

O fluxo de trabalho era cansativo pois, no intuito de iniciar o expediente com o sistema atualizado com os dados do dia anterior, em média três horas antes, eu realizava toda a obtenção, tratamento e inserção dos dados de todas as UGE no sistema.

O SAG é ampliado

O SAG teve sua primeira ampliação em meados de 2015, quando o Subsecretário de Economia e Finanças do Exército, em visita de inspeção à 2ª ICFEx, após conhecer o Sistema *in loco*, solicitou a sua expansão no intuito de incluir os dados de todas as UGE do Exército no Banco de Dados do SAG.

Em janeiro de 2016, as 11 (onze) ICFEx distribuídas no território nacional passaram a utilizar o sistema e, posteriormente, todas as UGE do Exército Brasileiro.

O SAG avança para se tornar corporativo

A diretriz da Secretaria de Economia e Finanças, editada em novembro de 2016, deu início às atividades para otimização e melhoria do SAG no intuito de torná-lo um sistema corporativo do Comando do Exército.

Ocorreu o seguinte: na época, o Major Intendente Manfrini de Assis, criador e desenvolvedor do SAG, apresentou, por ocasião da Reunião de Chefes de ICFEx/2016, as possibilidades de expansão e melhoria do referido sistema, bem como os insumos necessários para tal. Naquela época, o militar vinha trabalhando sozinho, ou melhor, ao longo de quase quatro anos, todos os procedimentos técnicos para extração, importação, integração, armazenamento, tratamento e oferta dos dados eram executados por seu criador. Portanto, para iniciar a citada expansão, fazia-se necessário dar melhor estrutura e acesso a dados dos diversos Órgãos Públicos ao desenvolvedor do sistema.

Para assegurar a consolidação do sistema no âmbito do Comando do Exército, em 2018, o Major Manfrini foi transferido para o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx), em Brasília - DF, com o objetivo de, com o suporte daquele Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI), viabilizar a implantação do SAG como um sistema corporativo do Exército Brasileiro.

Em 2020, o agora Tenente-Coronel Manfrini foi transferido para a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) em Brasília-DF, onde labuta atualmente na transferência do *know-how* obtido na criação do SAG para o Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS).

O SAG atual e resultados

Atualmente, o SAG é um sistema de acesso via web, com dados de todas as UGE do Exército Brasileiro e está estruturado em cinco abas: Auditoria, Patrimônio, SIAFI/Gestão, Compras e COVID.

A aba auditoria tem diversas funcionalidades importantes que, por intermédio da aplicação de cruzamento de dados por meio da utilização de Técnicas de Auditoria Auxiliada por Computador (TAAC), busca evitar que as ocorrências de impropriedades e irregularidades por parte da UG caminhem no tempo, possibilitando a detecção precoce dessas inconsistências e sua correção oportuna. Trata-se de uma aba fundamental para o trabalho do Encarregado da Conformidade dos Registros de Gestão, por tratar-se do principal responsável pela primeira linha de defesa da UG.

A aba patrimônio permite o acompanhamento da evolução patrimonial da UG, possibilitando a verificação dos devidos lançamentos no SIAFI e sua compatibilização com o Sistema de Controle Físico (SISCOFIS), especialmente por parte dos agentes que labutam na Fiscalização Administrativa e nos depósitos.

Em relação à aba gestão (SIAFI/Gestão), ela permite diversas consultas relacionadas à gestão orçamentária e financeira da UGE, das quais se destacam as funcionalidades: "Análise de Empenhos Não-liquidados" e "Percentuais Diversos".

Sobre a aba de compras, ela permite o acompanhamento dos diversos lançamentos das Intenções de Registro de Preços (IRP), dos certames publicados no dia, além de oferecer consultas que podem subsidiar os processos de compras como a consulta Banco de Preços, na qual é possível consultar os preços homologados de determinado item nos pregões vigentes em toda a Administração Pública Federal.

Por fim, tendo em vista as demandas recentes e a aplicação de recursos referentes ao combate à pandemia do COVID-19, a aba COVID disponibiliza, de modo simplificado, informações sobre a aplicação desses recursos, inclusive possibilitando verificar o objeto das diversas aquisições.

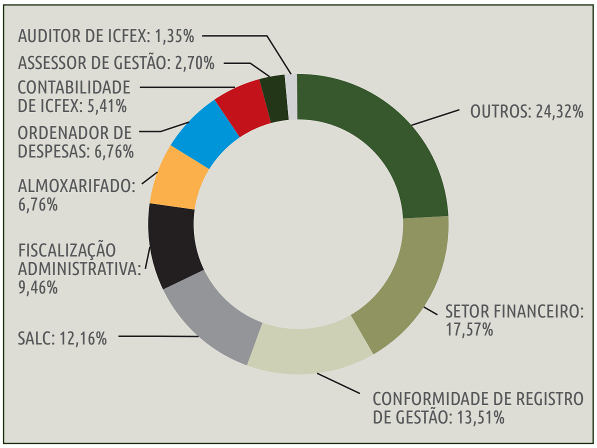
Desde sua criação, até os dias atuais, seguindo orientação do Comando do Exército, o SAG utiliza linguagem de programação e banco de dados gratuitos (*open source*). A linguagem aplicada é *Hypertext Preprocessor* (PHP), é uma linguagem de *scripts* cliente/servidor utilizada para o desenvolvimento de *sites* e aplicações web. O banco de dados é o MySQL, um sistema de gerenciamento de banco de dados, que utiliza a linguagem SQL como interface. E, por fim, a parte visual foi desenvolvida em XHTML, CSS, JQUERY e AJAX.

Entre avanços e inovações, o SAG prosperou e, hoje, oferece as seguintes possibilidades aos usuários, entre outras:

1. utilização WEB: não necessita ser *baixado* e ou instalado. Não ocupa memória no computador do usuário, pois roda via *browser*, independente da máquina. Apenas necessita que o *Java script* esteja habilitado;
2. responsividade: um dos pontos importantes do SAG 2021 é a adaptação a telas de vários dispositivos, tornando o *site* altamente responsivo para o usuário;
3. ferramentas de visualização: além da interface intuitiva com demonstrações na tela sobre os recursos geridos de interesse do usuário, o SAG 2021 traz como novidade a exportação de tabelas e gráficos em vários formatos; e
4. disponibilização de videoaulas, perguntas frequentes e fórum que serve de subsídio para aprimorar as funcionalidades do sistema.

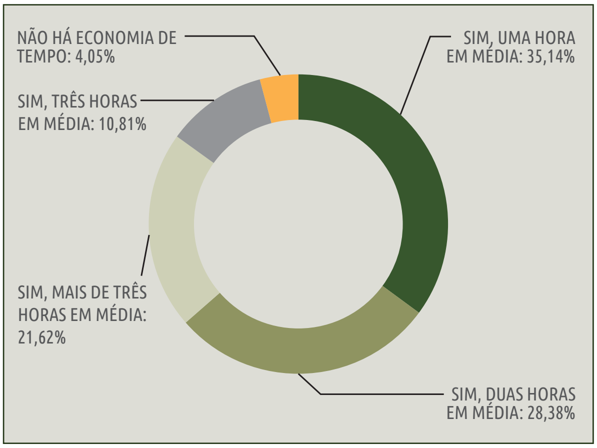
Para concluir, no intuito de aprimorar o sistema, apresentam-se os resultados de algumas das perguntas que são monitoradas constantemente, no próprio SAG, representada nos gráficos a seguir:

Em qual área/função o(a) Sr(a). trabalha?



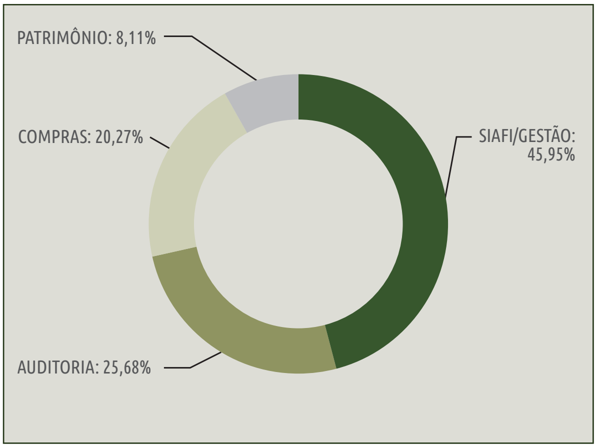
Fonte: SAG. Dados do dia 23/07/2021.

A utilização do SAG resulta em ganho de tempo durante o seu expediente diário? Aproximadamente quanto?



Fonte: SAG. Dados do dia 23/07/2021

Qual dos itens abaixo o(a) Sr(a). considera mais necessário no SAG?



Fonte: SAG. Dados do dia 23/07/2021

Considerações finais

A gestão da informação é imprescindível para atingir e aferir os resultados esperados na execução dos recursos públicos. Dito de outro modo, ao usar dados de forma eficiente – compilados, tratados e cruzados, a gestão pública aumenta e melhora os resultados das suas unidades gestoras, pois isso reduz os índices de retrabalho. Nessa perspectiva, a diminuição do retrabalho é vista como um importante paradigma para atribuir maior confiabilidade aos processos e documentos que embasam a autorização e a execução da despesa pública.

Por conseguinte, imaginemos o tempo que as UG dos demais órgãos e entidades da Gestão Federal precisam para coletar e organizar seus dados nos diversos sistemas. No geral, segundo informações da página do Ministério da Economia, atualizada em outubro de 2019, a Administração Pública Federal utiliza dezesseis sistemas de informação, que são sistemas estruturantes, em plataformas tecnológicas (*softwares*), gerenciados por órgãos específicos. Tendo exemplificado essa situação, vamos, agora, visualizar esses mesmos dados sendo consultados em um único lugar. Percebe o ganho de escala temporal?

Nesse sentido, além de outros, o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) evoluiu e se tornou uma eficiente ferramenta de consulta, em que qualquer usuário, previamente autorizado, poderá obter informações consolidadas sobre a execução orçamentária, financeira e patrimonial de sua unidade gestora.

O SAG é um sistema intuitivo e autoinstrucional, cujo criador e desenvolvedor segue buscando novas funcionalidades, por meio de tecnologias da informação, mineração de dados e técnicas de auditoria assistidas por computador. Com isso, continua proporcionando aos usuários condições eficientes e inovadoras para otimizar a gestão e o monitoramento dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais do Exército Brasileiro.

Referências

ASSIS. Manfrini de. **Manual do sistema de acompanhamento da gestão.** Centro de Controle Interno do Exército - General Serzedello Corrêa, Brasília, 2020. Disponível em: http://sag.2icfex.eb.mil.br/sag2021/. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Comandante do Exército. Diretoria de Gestão Orçamentária da Secretaria de Economia e Finanças. **Relação de Organizações Militares**. Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/relacao-de-om/OM-UGE-RM.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG).** 21 de junho 2021.Disponível em: http://intranet.sef.eb.mil.br/images/assessorias/a2/caderno/Caderno_de_Orientacao_5-2_SAG.pdf. Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Cartilha SAG -** 3ª ICFEx. 1ª Edição. 2020. Disponível em:www.2cgcfex.eb.mil.br/images/conteudo/area_das_secoes/03_scont/biblioteca/Cartilha_do_SAG.pdf. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Sistemas Estruturantes da Administração Pública Federal.** Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/sistemas-estruturadores. Acesso em: 13 jul. 2021.

BARROS, Wagner Pinheiro de. **O Uso da Ferramenta Patrimônio do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) como Ferramenta de TI para o Controle Patrimonial**. 2019. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) - Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador, 2019.

BEZERRA, João Paulo Gurgel. CARLIN, Diego de Oliveira. **Auditoria Interna Governamental em uma Unidade Militar do Exército Brasileiro – Uma Análise da Aderência às Normas ISSAI 4000 e NBC TI 011**. 2017. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

CASTRO, Amon Ravazzano José de. ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolocci.

FERNANDES, Natália. Um estudo do Sistema de Acompanhamento de Gestão (SAG) do Exército Brasileiro como ferramenta de controle interno. **Revista Editada Pelo Conselho Federal de Contabilidade** – Ano XLIX n° 245 – Set/Out, p.25, 2020. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2020/12/RBC245_set_out.pdf. Acesso em: 13 jul. 2021.

DIAS NETO, Licínio Corrêa. **O emprego do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) para melhoria da gestão orçamentária no Exército Brasileiro**. 2018. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Comandante do Exército. Diretriz da Secretária de Economia e Finanças. Dispõe sobre Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG), âmbito do Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2016.

TEIXEIRA, Eduardo Abreu. **O Uso do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) como ferramenta de apoio a execução orçamentária, financeira e patrimonial das Unidades Gestoras do Exército Brasileiro**. 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) - Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador, 2020.



Fonte: DPIMA
(http://avpima.eb.mil.br/ava/login/index.php)

A importância das associações de compossuidores no âmbito do Exército Brasileiro

O sistema de composse, consubstanciada na posse indireta exercida conjuntamente pelos permissionários, tem sido adotado no âmbito do Exército Brasileiro com alta taxa de sucesso, a fim de viabilizar a manutenção eficaz dos Próprios Nacionais Residenciais, dinâmica semelhante ao condomínio civil. Para entender as razões da adoção desse sistema na Força, faz-se necessário sintetizar o contexto político e econômico do Brasil de forma macro, mesmo que de modo *en passant*.



▲
Major QCO
Alonso Luiz Pereira
Turma de 2002, Chefe da Seção de Gestão do Fundo do Exército da Diretoria de Gestão Orçamentária – SGFEx/DGO, Mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia/GO e Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo/RS.



▲
Capitão QCO
Flora Regina Camargos Pereira
Turma de 2011, Chefe da Assessoria de Apoio para Assunto Jurídicos da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente – DPIMA, Mestre em Direito Constitucional pelo IDP– Brasília/DF.



▲
Servidor Civil
Leonardo Aragão Craveiro
Adjunto da Assessoria de Apoio para Assunto Jurídicos da Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente – DPIMA, Mestre em Direito Constitucional/ Ambiental pelo UNICEUB – Brasília/DF.

O atual cenário econômico brasileiro tem levado a uma série de adequações no orçamento da União, principalmente, após a Emenda Constitucional nº 95/2016, que estabeleceu o teto de gastos, e a pandemia da COVID-19, que colocou o país em uma situação de crise sanitária de enormes proporções. Isso tem reflexos no orçamento da Defesa e, por consequência direta, nos recursos destinados ao Exército Brasileiro.

O orçamento do Exército Brasileiro encontra-se cada vez mais restrito e os recursos destinados à Força vêm sofrendo reduções substanciais ano após ano. Isso, por vezes, gera restrições orçamentárias com repercussões no Fundo do Exército, o qual passou a fazer parte do Orçamento Geral da União a partir da Constituição Federal de 1988 e, atualmente, é uma das Unidades Orçamentárias do Comando do Exército. Tais aspectos causam dificuldades na aplicação dos recursos gerados em prol dos interesses do Exército Brasileiro, mesmo havendo recursos financeiros disponíveis, pois a dotação orçamentária sofre limitações.

Apresentada essa rápida visão macro, há que se partir para a visão micro para que se possa chegar à razão das associações de compossuidores e como essas contribuem para os interesses da Força, possibilitando a desoneração do orçamento do Exército e do Fundo do Exército, ao permitir que despesas com a manutenção das áreas comuns e de responsabilidade dos permissionários sejam realizadas por uma associação.

A proficuidade das associações de compossuidores se encontra relacionada à busca do Exército Brasileiro em prover a moradia dos militares, direito previsto no Estatuto dos Militares (Lei nº 6.880/80). Para tanto, o Exército Brasileiro administra Próprios Nacionais Residenciais, que são residências funcionais (casas e apartamentos) distribuídos nos termos das Instruções Gerais 50-01 (IR 50-01), norma interna da Força.

Nesse ponto, é importante definir a natureza dos bens imóveis militares. A Secretaria do Patrimônio da União, órgão gestor do patrimônio imobiliário da União e diretamente ligado ao Ministério da Economia, destina áreas da União às Forças Armadas para atendimen-



Próprios Nacionais Residenciais - Brasília-DF.



Próprios Nacionais Residenciais - Rio de Janeiro-RJ.

to dos interesses da Defesa Nacional. Uma das finalidades desses imóveis é a construção de Próprios Nacionais Residenciais que são cedidos ao militar para sua moradia e de sua família, no período no qual está na ativa e servindo à nação, o que contribui para o cumprimento da missão constitucional das Forças Armadas.

Os imóveis acima referidos são manutenidos pela Força. Essa manutenção é, em parte, provida pelos recursos oriundos da taxa de uso paga pelos militares que residem nos imóveis funcionais do Exército Brasileiro. A citada taxa é integralmente recolhida ao Fundo do Exército e destinada à manutenção, bem como à conservação dos imóveis e construção de novas Unidades Habitacionais.

Quanto ao Fundo do Exército, esse foi criado por meio da Lei nº 4.617, de 15 de abril de 1965, com a finalidade de auxiliar o provimento de recursos financeiros para o aparelhamento da Força Terrestre, bem como para realização de serviços, inclusive programas de ensino e de assistência social, que se façam necessários, a fim de que o Exército possa dar cabal cumprimento às suas missões.

O Fundo do Exército tem uma dinâmica própria e faz parte da estrutura do Sistema de Economia e Finanças do Exército, o qual realiza, concomitante e centralizadamente, as atividades de planejamento e orçamento, administração financeira e contabilidade.

Regra geral, todo recurso financeiro auferido por meio de qualquer tipo de exploração dos imóveis sob jurisdição do Exército Brasileiro deve ser recolhido ao Fundo do Exército. Contudo, devido ao fato do Fundo do Exército compor o Orçamento Geral da União, no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, sujeitos às restrições da Emenda Constitucional nº 95/2016, a arrecadação de recursos não garante a sua aplicação integral, considerando as restrições orçamentárias crescentes e a necessidade de equilíbrio fiscal das contas públicas.

A manutenção dos Próprios Nacionais Residenciais é realizada pela Força com recursos do Fundo do Exército, considerando a dotação destinada em função do limite orçamentário planejado, aprovado, constante na Lei Orçamentária Anual e autorizado. Porém, no contexto exposto, as restrições orçamentárias têm afetado negativamente tal função, o que, ao fim e ao cabo, ocasiona prejuízos aos interesses patrimoniais imobiliários do Exército Brasileiro, uma vez que, caso a manutenção seja extemporânea, o patrimônio poderá se deteriorar de modo definitivo.

Na atual conjuntura, percebe-se que, a cada dia, torna-se mais difícil para o Exército Brasileiro realizar os reparos necessários à manutenção das áreas que envolvem os Próprios Nacionais Residenciais. Dessa forma, um modo de viabilizar a manutenção mais rápida e eficaz consiste na criação das associações de compossuidores, associações civis sem fins lucrativos criadas por meio da composse, com finalidades

semelhantes aos condomínios civis, baseados na Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964 e suas alterações.

Assim, a criação dessas associações viabiliza a manutenção das áreas comuns dos imóveis funcionais do Exército Brasileiro de modo direto pelas associações de compossuidores, por meio de recursos encaminhados diretamente a elas oriundos do valor relativo à taxa condominial e parcerias com os órgãos que administram os Próprios Nacionais Residenciais. Isso possibilita a aplicação direta dos recursos de forma autônoma, inclusive financeiramente, nas áreas comuns dos imóveis da União jurisdicionados ao Exército Brasileiro.

Com relação ao Sistema de Administração Especial de Próprios Nacionais Residenciais, cabe frisar que a primeira referência a compossuidores como administradores de áreas comuns de imóveis jurisdicionados ao Exército Brasileiro, e responsáveis pela manutenção dos imóveis funcionais do Exército Brasileiro da União, é encontrada no art. 35, do Decreto nº 99.266/90 que regulamentou a Lei nº 8.025/90, que dispõe sobre a alienação de bens imóveis residenciais da União:

> Art. 35. Nos edifícios residenciais, de propriedade exclusiva da União, constituídos sob a forma de unidades isoladas entre si, a administração das partes comuns e a responsabilidade por sua manutenção serão repassadas aos respectivos moradores, que constituirão uma comunhão de interesses regidas pelos princípios da composse, com aplicação subsidiária da legislação sobre condomínios em edificações.

No âmbito da Força Terrestre, a administração especial em Próprios Nacionais Residenciais é tratada nos termos do artigo 8° das Instruções Gerais para a Administração dos Próprios Nacionais Residenciais do Exército (IG 50-01), conforme o que se depreende da leitura do normativo:

> Art 8° A administração especial de edifícios residenciais e/ou conjuntos habitacionais, de propriedade exclusiva da União, constituídos sob a forma de unidades habitacionais isoladas entre si, poderá ser atribuída aos respectivos permissionários, que constituirão uma comunhão de interesses regida pelos termos da composse, com aplicação subsidiária da legislação sobre condomínios em edificações.

Nos termos acima, depreende-se que as associações de compossuidores são entidades dotadas de personalidade jurídica própria, criadas com o fim específico, conforme contido no art. 8º das IG 50-01.

Além disso, a Portaria nº 066-DEC, de 4 de outubro de 2018, que aprova a Diretriz de Criação de Associação de Compossuidores no âmbito do Exército Brasileiro (EB-D-04.002), estabelece que tais instituições têm possibilidade de gerir de forma autônoma, inclusive financeiramente, a manutenção geral de áreas comuns e



Próprios Nacionais Residenciais - Campo Grande-MS



Próprios Nacionais Residenciais - Santa Maria-RS.

de outras áreas dos imóveis da União, conforme convencionado em cada uma das associações de compossuidores criadas, mediante decisões tomadas em assembleias.

Assim, frisa-se que a responsabilidade pelas despesas das áreas de uso comum é repassada àquelas pessoas jurídicas de direito privado que, mesmo estranhas à União, assumem o gerenciamento das partes desses edifícios residenciais e se tornam responsáveis por sua manutenção, nos moldes das Instruções Gerais (IG 50-01), na qual o Exército Brasileiro, que possui jurisdição sobre o imóvel, transfere os direitos e deveres para as referidas associações.

As associações de compossuidores são reconhecidas como entidades consignatárias por ocasião da Diretriz para a Administração Especial de Próprios Nacionais Residenciais para permitir o desconto em contracheque dos permissionários referente ao rateio das despesas comuns e o repasse do montante à respectiva entidade. Desse modo, permitir o gerenciamento dos valores arrecadados e sua destinação ao pagamento das despesas comuns e à criação de um fundo de reserva.

Neste sentido, o vínculo existente entre a União, o Exército Brasileiro e a associação de compossuidores tem a natureza de Concessão de Uso de Bem Público. Assim, considerando que há autorização da Força para a administração de bem imóvel pertencente à União, o surgimento das associações de compossuidores dependerá de confecção de um estatuto de criação a ser ratificado pelo Departamento de Engenharia e Construção, conforme previsto nas já citadas Diretrizes para Criação de Associação de Compossuidores.

Com efeito, as associações de compossuidores, ao adotarem os princípios da composse, têm papel essencial na desoneração do orçamento do Fundo do Exército, reduzindo a necessidade de recursos orçamentários para a manutenção de Próprios Nacionais Residenciais.

Desse modo, resta clara a vantajosidade na criação e no uso dessas associações, tanto para o Exército Brasileiro, na medida em que consegue prover de modo mais célere e eficaz a manutenção de seus imóveis residenciais funcionais, quanto para os militares ocupantes, que residirão em imóveis com condições melhores e cuja manutenção será decidida, regra geral, no âmbito da própria associação, com a aprovação da Administração Militar.

Por fim, entende-se que a criação das associações de compossuidores deve ser incentivada e apoiada pelo Exército Brasileiro, pois resguarda não só o interesse militar, mas também os da família militar.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 3 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Emendas Constitucionais de Revisão nº 95.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 2 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.pmb.eb.mil.br/index.php/legislacao. Acesso em: 29 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 4.617, de 15 de abril de 1965**. Cria o Fundo do Exército e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4617.htm. Acesso em: 27 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880compilada.htm. Acesso em: 27 jul. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 8.025, de 12 de abril de 1990**. Dispõe sobre a alienação e permissão de uso de bens imóveis residenciais de propriedade da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.pmb.eb.mil.br/index.php/legislacao. Acesso em: 29 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 99.266, de 28 de maio de 1990**. Regulamenta a Lei nº 8.025, de 12 de abril de 1990, que dispõe sobre a alienação de bens imóveis residenciais de propriedade da União, e dos vinculados ou incorporados ao Fundo Rotativo Habitacional de Brasília - FRHB, situados no Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http// www.pmb.eb.mil.br/index.php/legislacao. Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Portaria Nº 277, de 30 de abril de 2008**. Aprova as instruções gerais para a administração dos Próprios Nacionais Residenciais do Exército (IG 50-01). Disponível em: http://www.pmb.eb.mil.br/index.php/legislacao. Acesso em: 30 jul. 2021.

BRASIL. **Portaria Nº 066–DEC, de 04 de outubro de 2018**. Aprova a Diretriz de Criação de Associação de Compossuidores no âmbito do Exército Brasileiro(EB50-D-04.002). Disponível em: http://www.pmb.eb.mil.br/index.php/legislacao. Acesso em: 28 jul. 2021.

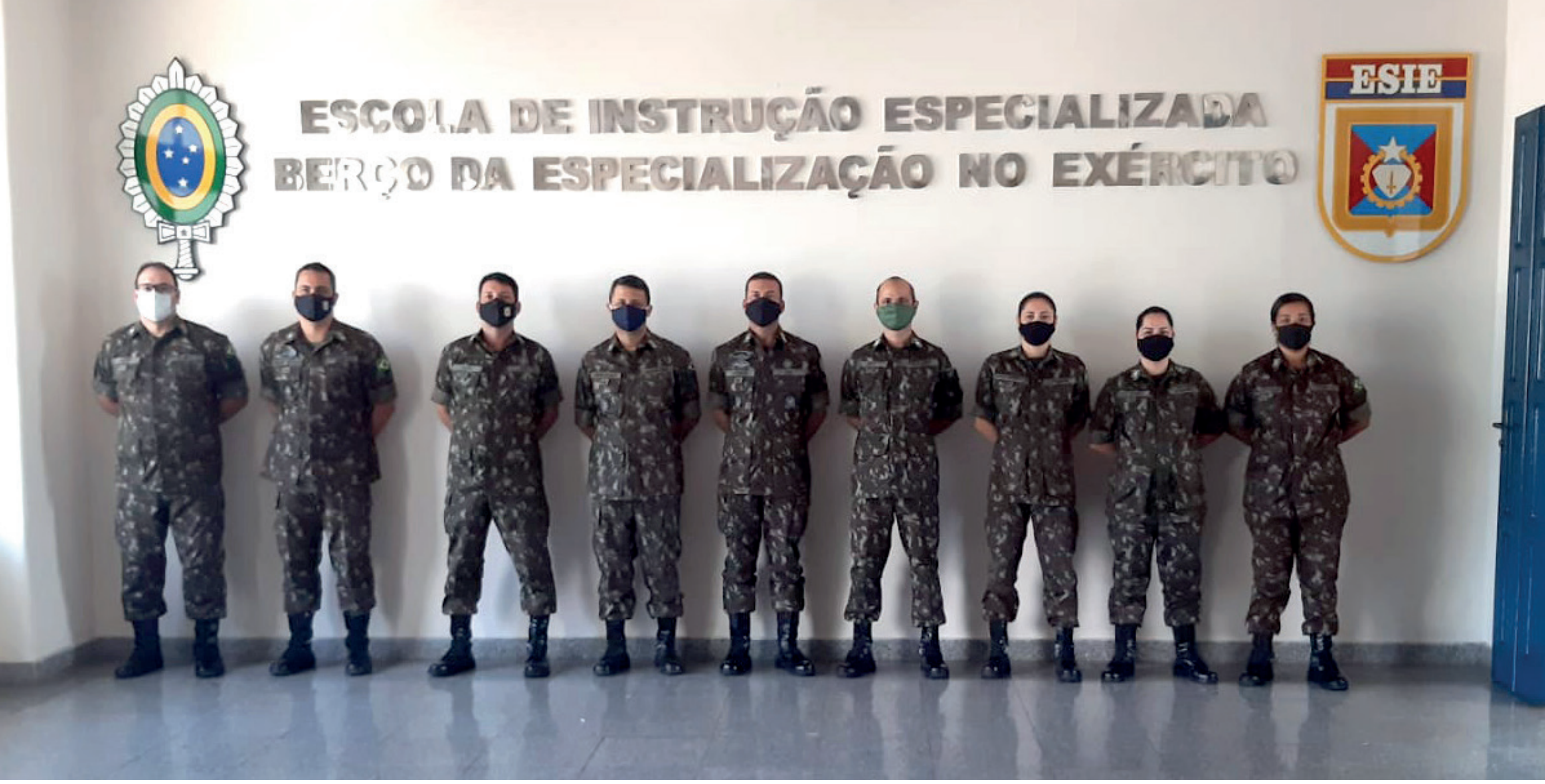
Fonte das imagens

Próprios Nacionais Residenciais - Brasília-DF. Fonte: https://fotografiasaereas.com.br/imagem-aerea/.asa-norte-brasilia-distrito-federal/

Próprios Nacionais Residenciais - Rio de Janeiro-RJ. Fonte: http://www.cml.eb.mil.br/ultimas-noticias/1658-prefeitura-militar-da-zona-sul-tem-novo-prefeito.html.

Próprios Nacionais Residenciais - Campo Grande-MS Fonte: http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/exercito-entrega-pnr-para-st-e-sgt-em-campo-grande.

Próprios Nacionais Residenciais - Santa Maria-RS. Fonte: http://brennerdesantamaria.blogspot.com/2017/04/coronel-niederauer-190-anos-neste-4-de.html.



Visita de orientação técnica realizada na Escola de Instrução Especializada, Rio de Janeiro - RJ.

Visitas de Orientação Técnica

Uma análise das atividades realizadas pelo 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército



▲
Major de Intendência Anderson Batista Gonzaga Cardoso
Servindo no 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro e em Administração de Órgãos Públicos pela Universidad Bernardo O´Higgins do Chile.

Introdução

Em virtude da necessidade de prestar apoio técnico e atendimento mais aproximado e particularizado aos agentes da administração, nivelando conhecimentos, os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) desenvolvem um Plano de Visitas de Orientação Técnica (PVOT) às suas Unidades Gestoras Apoiadas (UGA).

A atividade, realizada de forma individualizada, iniciou-se em 2021, ano em que a estrutura e missões dos Centros foram atualizadas, objetivando aumentar a sua atuação para evitar as ocorrências de impropriedades e irregularidades no âmbito do Exército.

O 1º CGCFEx, denominado Inspetoria Góes Montei-

ro, localizado no Palácio Duque de Caxias no Rio de Janeiro – RJ, apoia sessenta e quatro UG, das quais sessenta e três estão no estado do Rio de Janeiro e uma em Vila Velha-ES.

A gestão no Exército está relacionada com o conjunto de atividades que precisam ser desenvolvidas em todas as fases dos processos, com o objetivo de alcançar eficiência.

O gerenciamento de riscos faz parte das medidas que precisam ser adotadas durante a gestão dos processos para evitar que problemas em potencial impeçam o atendimento dos objetivos ou provoquem consequências negativas à instituição.

A governança é a capacidade de produzir resultados eficazes em prol de objetivos coletivos e alinhados com os escalões superiores.

A atividade de Visita de Orientação Técnica (VOT), desenvolvida pelos Centros de Gestão Contabilidade e Finanças do Exército, oferece benefícios na melhoria da gestão, gerenciamento de risco e governança das suas Unidades Gestoras Apoiadas.

Dinâmica das visitas de orientação técnica

A atividade de visita de orientação técnica pode ser dividida em três etapas principais que serão detalhadas no presente tópico.

Fase preliminar

Na semana que antecede cada VOT, a equipe de orientação se prepara para a atividade, consultando informações da UGA nos sistemas gerenciais e analisando os dados que demandam maior atenção.

Concomitante ao citado acima, reúnem-se as legislações, documentos, cartilhas e regulamentos mais atualizados que serão transmitidos durante a visita, servindo como embasamento para as orientações.

Além do já mencionado, são impressas das áreas de gestão orçamentária, financeira, *check lists*, patrimonial e de custos, análises de Relatório de Prestação de Contas Mensal (RPCM), análises de rol de responsáveis e análises de Declaração de Bens e Rendas (DBR) possibilitando a verificação *in loco* das oportunidades de melhoria.

Finalizando esta fase, é atualizada uma palestra que será ministrada à UGA, reunindo os assuntos mais relevantes a serem disseminados, além de apontamentos sobre a Unidade Gestora.

Em sua fase preliminar, as equipes do CGCFEx que participam das Visitas de Orientação Técnica buscam conhecer as especificidades de cada UGA, direcionando as orientações conforme as necessidades delas. Essa etapa permite otimizar as atividades a serem desenvolvidas e maximizar o apoio prestado.

Fase de execução

Seguindo um cronograma previsto no respectivo Plano, as visitas de orientação são realizadas em datas preestabelecidas e divulgadas às Unidades Gestoras Apoiadas, facilitando sua preparação para receber a equipe do CGCFEx.

As atividades são iniciadas com uma palestra ministrada aos agentes da administração, a critério do Ordenador de Despesas, atualizando e nivelando os conhecimentos.



Visita de Orientação Técnica realizada na 2ª Cia Inf, Campos dos Goytacazes - RJ

Exemplos de impropriedades – falhas de natureza formal que não caracterizam inobservância a normas e princípios constitucionais e legais – e irregularidades – quando há infração às normas e princípios, por ato comissivo ou omissivo – são divulgadas à UG, objetivando evitar que se repitam.

Dando continuidade, a equipe visita as diversas seções administrativas da Organização Militar (OM) tirando dúvidas dos agentes e verificando possíveis deficiências por meio das *check lists*, prestando orientação na ponta da linha.

Os gestores e seus auxiliares, em todos os momentos, são instruídos quanto aos principais aspectos relacionados à gestão (orçamentária, financeira, patrimonial e de custos), pagamento de pessoal, RPCM, Rol de Responsáveis, governança, gerenciamento de risco e controle interno da gestão, divulgando boas práticas e contribuindo para o desempenho das funções administrativas.

O Centro evidencia na UGA a necessidade de que os seus agentes participem dos cursos disponibilizados pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército e demais órgãos governamentais, fomentando a busca por capacitação e autoaperfeiçoamento.

Fomenta-se, ainda, o uso das ferramentas de Tecnologia da Informação, como o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) e o Tesouro Gerencial, aprimorando o controle interno na UGA.

No final da visita, a equipe do Centro se reúne com o Ordenador de Despesas para transmitir o *feedback* do que foi verificado e das áreas que necessitam de maior apoio.

Na fase de execução, a atividade realizada junto a suas Unidades Gestoras Apoiadas, por meio de instruções atualizadas e atendimento particularizado, aumentam o grau de conhecimento dos agentes da administração, a fim de evitar possíveis ações equivocadas.



Visita de Orientação Técnica no Comando Militar do Leste, Rio de Janeiro - RJ

Fase pós VOT

Após a conclusão da VOT, os agentes respondem a uma pesquisa de opinião que tem como finalidade principal colher o entendimento das UGA sobre os ensinamentos colhidos, o grau de relevância dos assuntos abordados e a contribuição para a melhoria do desempenho funcional.

As respostas das OM demonstram que 85,53% dos participantes sinalizam que as jornadas são positivas e enriquecedoras, demonstrando sua importância e forçando o Centro a buscar compreender o que pode ser aperfeiçoado a fim de alcançar os cem por cento de aprovação.

Entre as informações apresentadas pelas UGA foram relatados: "melhoria dos processos", "crescimento profissional", "muito válido para o desempenho das funções diárias", "ajuda para dirimir dúvidas" e "aprendizado sobre novas ferramentas", ressaltando as contribuições positivas resultantes das orientações.

Ademais, o CGCFEx diligencia suas Unidades visitadas para que apresentem as ações adotadas após a atividade e como se efetivou o aperfeiçoamento dos processos. Assim, resta claro que as UGA têm implantado novas rotinas, aumentado o número de cadastros e a utilização do SAG e aumentado, também, as inscrições nos cursos disponibilizados em busca da capacitação.

O retorno recebido pelas UG permite que a atividade seja constantemente aperfeiçoada, seja observado que o conhecimento contribuiu para a melhoria da gestão, e se evidencie o grau de satisfação dos gestores pelo apoio prestado em prol do desenvolvimento de suas funções administrativas.

Considerações finais

O Exército Brasileiro acompanha a evolução da Administração Pública na medida em que intensifica as atividades de Orientações Técnicas por meio de visitas às Unidades Gestoras. Os CGCFEx realizam um excelente trabalho de acompanhamento e suporte técnico às suas UGA por ocasião das VOT.

Assim, conforme verificado, a atividade realizada contribui de forma significativa para o respeito aos princípios e fundamentos da Administração Pública. Por meio da divulgação das legislações vigentes e atualizadas, dos exemplos de boas práticas e da observância às especificidades de cada OM garante-se a atualização dos gestores.

Em contrapartida, por parte das UG, percebe-se o acolhimento às orientações, a busca pela melhoria em seus processos e o agradecimento pela ajuda dispendida.

As Visitas de Orientação Técnica realizadas pelos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército são uma excelente ferramenta para que o Sistema de Economia e Finanças do Exército Brasileiro promova o aprimoramento das Unidades Gestoras, sanando dúvidas dos agentes da administração e entregando os mecanismos necessários para gestão dos recursos com eficiência, governança efetiva e gerenciamento dos riscos de forma eficaz, evitando a incidência de improbidades e irregularidades e, consequentemente, gerando maior poder de combate.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022: informação e documentação: artigo em publicação periódica técnica e/ou científica:** apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

EXÉRCITO, 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do. Ordem de Serviço nº 002 – S/1. **Plano de Visita de Orientação Técnica do 1º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército/2021**. Rio de Janeiro. 2021. Disponível em: http://intranet.1cgcfex.eb.mil.br/index.php/eventos. Acesso em: 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 292-EME, de 26 de julho 2019**. Aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1a Edição,2019. Disponível em: https://rafaelauditoria.files.wordpress.com/2020/01/port_292_manual_tecnico_da_metodologia_de_gestao_de_riscos_-do_eb.pdf. Acesso em: 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. **Portaria - C Ex Nº 987, de 18 de setembro de 2020**. Institui a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007). Disponível em: http://www.eb.mil.br/documents/10138/12613714/Pol%C3%ADtica+de+Governan%C3%A7a+do+Ex%C3%A9rcito.pdf/5410d302-b08d-c663-ccaa-a0203e41aa86. Acesso em: 29 jul. 2021.


O APP/CPEx JÁ
ESTÁ DISPONÍVEL
C P EX
PORTAL DE SERVIÇOS
12345678900
SENHA
Informe as letras minúsculas em
Acessar
Esqueci Minha Senha
Aponte a câmera para
o QR-Code ou acesse
portal-cpex.eb.mil.br
Seu CONTRACHEQUE
na palma da mão
PORTAL DE SERVIÇOS
SEF
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
CENTRO DE PAGAMENTO DO EXERCITO
C P EX